

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium
2006-2009

Kateřina Lišková

Manažerské rozhodování

Manager decision making

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla velmi poděkovat PhDr. Michaele Tureckiové, CSc., vedoucí mé bakalářské práce, že se ujala odborného vedení této práce, za její ochotu a vstřícnost při osobních i emailových konzultacích, za obsahovou i metodickou kontrolu práce, cenné připomínky, užitečné rady a především trpělivost, kterými dopomohla k vypracování této práce.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité odborné prameny a literaturu.

28. dubna 2009,

Abstrakt

Základním předmětem předložené bakalářské práce je manažerské rozhodování. Hlavním tématem této práce je rozhodovací proces. První část shrnuje základní poznatky o manažerském rozhodování, popisuje a vysvětluje hlavní prvky rozhodovacího procesu a uvádí několik typů běžných rozhodovacích procesů. Hlavní část této práce charakterizuje samotný rozhodovací proces a podává informace o jednotlivých krocích rozhodovacího procesu, od identifikace rozhodovacího problému až po vyhodnocení výsledků realizovaného rozhodnutí. Další část je zaměřena na popis, vysvětlení a zdůvodnění důležitosti kvality rozhodování a informací potřebných pro rozhodování v rámci rozhodovacího procesu. Závěrečná část se zaměřuje na rozdíly, výhody a nevýhody intuitivního a racionálního rozhodování.

Klíčová slova: manažerské rozhodování, rozhodovací proces, kritéria, varianty, kvalita rozhodování, informace pro rozhodování, intuitivní a racionální rozhodování.

Abstract

The basic topic of this presented bachelor thesis is the manager decision-making. The main theme of this text is to present the decision-making process. The first part of the thesis summarized basic knowledge about the manager decision-making. There are described and explained main elements of the decision-making process and are mentioned several types of common manager decision-making process. The main part of this paper characterizes the decision-making process and gives information about particular steps of this process, from the identification of the problem to the evaluation of realized decisions. Further part is focused on description, explanation and giving reasons for the importance of quality manager decision-making process and necessity of information for decision-making process. The final part is concentrated on differences, advantages and disadvantages of the intuitional and rational decision-making.

Keywords: manager decision making, decision-making process, criteria, variants, quality decision making, decision-oriented information, intuitional and rational decision-making.

Obsah

0	Úvod	10
1	Manažerské rozhodování	13
2	Prvky rozhodovacího procesu	15
3	Třídění rozhodovacích procesů	21
3.1	Rozhodovací procesy dle strukturovanosti problémů	22
3.2	Rozhodovací procesy dle kompletnosti informací	23
3.2.1	Postoj rozhodovatele k riziku	27
3.3	Rozhodovací procesy dle typu závislosti	28
3.4	Rozhodovací procesy dle úrovně řízení v hierarchii organizace	29
3.5	Další typy rozhodovacích procesů	30
4	Struktura rozhodovacího procesu	32
4.1	První krok – Identifikace rozhodovacích problémů	34
4.1.1	Uvědomění si problému	35
4.1.2	Základní identifikované faktory	36
4.2	Druhý krok – Analýza a formulace rozhodovacích problémů	37
4.2.1	Analýza výchozího stavu	37
4.2.2	Příčiny rozhodovacích problémů	38
4.2.3	Typy rozhodovacích problémů	38
4.3	Třetí krok – Stanovení cíle rozhodovacího procesu	39
4.4	Čtvrtý krok – Identifikace a formulace rozhodovacích kritérií	40
4.4.1	Stanovení rozhodovacích kritérií	41
4.4.2	Typy a počet rozhodovacích kritérií	42
4.5	Pátý krok – Přiřazení váhy jednotlivým kritériím	43
4.6	Šestý krok – Identifikace variant rozhodování	44
4.6.1	Varianty řešení rozhodovacích problémů	45
4.6.2	Hledání variant rozhodovacích problémů	45
4.6.3	Tvorba variant rozhodovacích problémů	46
4.7	Sedmý krok – Stanovení důsledků variant rozhodování	47
4.8	Osmý krok – Hodnocení variant rozhodování	48
4.8.1	Kritéria objevující se při hodnocení variant řešení	49
4.8.2	Metody hodnocení variant řešení	50
4.8.3	Hodnocení vybraných variant dle kritérií a vah	50

4.9	Devátý krok – Výběr varianty rozhodování určené k realizaci	53
4.10	Desátý krok – Formulace a interpretace rozhodnutí	54
4.11	Jedenáctý krok – Realizace zvolené varianty rozhodování	55
4.12	Dvanáctý krok – Vyhodnocení výsledků realizovaného rozhodnutí	56
4.13	Cyklický charakter rozhodovacího procesu.....	57
5	Kvalita rozhodování.....	60
5.1	Bariéry bránící dosažení požadované kvality	61
6	Informace potřebné pro rozhodování	63
6.1	Efektivní sběr informací.....	64
6.2	Určení vhodného rozsahu informací.....	65
6.3	Interpretace informací	68
7	Intuitivní a racionální rozhodování.....	69
8	Závěr.....	72
9	Soupis bibliografických citací	75
10	Soupis bibliografie.....	77
11	Přílohy	79
11.1	Příloha A: Příklad podoby jednotlivých kroků v rozhodovacím procesu.	79
11.2	Příloha B: Grafické znázornění rozhodovacího procesu	81

*Rozhodnutí je soud. Je to volba mezi alternativami. Jen vzácně
to bývá volba mezi správným a špatným. Často jde o volbu mezi
dvěma směry jednání, kdy ani jeden není prokazatelně
správnější než ten druhý.*

- Peter F. Drucker -

0 ÚVOD

Každodenní pracovní život manažerů se skládá z činností, jež jsou označovány jako manažerské funkce¹. Ve všech těchto manažerských funkcích může nastat situace, vyvstane myšlenka, či se vyskytne problém, o kterém bude muset manažer rozhodnout. Rozhodování je důležitým prvkem jeho práce a lze jej přeneseně označit i za klíčový prvek řízení, neboť v organizaci bez rozhodování není řízení a bez řízení zase rozhodování. Pokud nebudou vytvářena správná a kvalitní rozhodnutí (od nejběžnějších až po velmi významné a neopakovatelné), nelze dosahovat vytýčených cílů, jež jsou nezbytnou součástí celkové strategie fungování organizace. Tudíž i jednotlivec, který má pravomoc rozhodovat, může svou činností významně ovlivnit působení a úspěšné směřování celé organizace.

Proto je rozhodování v současné době důležitou a sledovanou součástí aktivit manažerů, jež mohou svou prací ovlivnit kvalitu ekonomických a dalších výsledků organizace, v níž pracují. Záleží na jejich dovednostech, zkušenostech i znalostech. Znalosti manažerů o teorii rozhodování a možnostech, které jim tato nauka přináší, však nemusí být vždy dostatečné a celistvé nebo dokonce chtěné. Přitom metody a modely rozhodování jsou osvědčenou pomocí v dosahování optimálních rozhodnutí a vyvarování se přijetí rozhodnutí chybných. Současně hrají svou roli i možnosti, které mají manažeři k dispozici. Například nedostatek času, jež je jim pro tyto úkoly vymezen, může znamenat, že rozhodování bude založeno na nedostatečných či nekvalitních informacích, bude ukvapené a nedozrálé, nebo bude založeno pouze na intuici a zkušenostech manažera. Přijetí správného rozhodnutí záleží na mnoha různých okolnostech, ale pokud mají manažeři k dispozici odpovídající kvalitní teorii, jež je i účinně převedena do praxe, mohou si své rozhodování usnadnit a eliminovat jeho nedostatky a nepříznivé důsledky pro organizaci.

Téma této práce, jež nese název „Manažerské rozhodování“ a konkrétně se zabývá především tzv. rozhodovacím procesem (který je podle mého uvážení základem takového

¹ Koncept manažerských funkcí zahrnuje následující činnosti: plánování, organizování, přikazování, koordinování činností a kontrolování. Například L. Gulick rozpracoval klasifikaci manažerských funkcí na tzv. POSDCORB, kdy P...plánování (planning), O...organizování (organizing), S...zajištění specializace pracovníků (staffing), D...řízení (directing), CO...koordinování (coordinating), R...zavedení písemné komunikace (reporting), B...rozpočtování (budgeting). Známé jsou i další koncepty těchto funkcí, viz Koontz-Wehrichova či L. F. Urwickova klasifikace manažerských funkcí.

rozhodování), jsem si vybrala pro jeho viditelné možnosti uplatnění v praxi a to určitě nejen při rozhodování vedoucích pracovníků. Jedná se totiž o přístup, který disponuje širokým spektrem svého využití a při dobrém vysvětlení je velice srozumitelný.

Tato práce má za cíl ve své podobě vytvořit povědomí o rozhodovacím procesu. Protože se dle mého mínění jedná o základní pilíř rozhodování, je snahou této práce jej představit v ucelené podobě. Především se tak pokusím poskytnout základní a jasné informace o konkrétních prvcích a faktorech, které naplňují rozhodovací proces a jeho okolnostech a charakteristikách. Hlavní mou snahou bude vytvořit takovou podobu rozhodovacího procesu, aby v něm nebyla opomenuta žádná z důležitých fází a byly od sebe pro názornost a pro účinné rozložení práce manažera při rozhodování správně odděleny a na sebe logicky navázány. Také je mou snahou poukázat na výhody dodržení všech nezbytných kroků v rámci kvalitního rozhodovacího procesu. Tím totiž manažeři mohou dosahovat optimálních řešení. Práce pak z důvodu rozsahu a tematického pojetí nezasahuje do dalších sfér v oblasti manažerského rozhodování, jimiž jsou například v práci zmiňované racionální metody a modely rozhodování, neposkytuje podrobnější pojednání o rozhodování za jistoty, rizika či nejistoty apod. Tam, kde výklad přesahuje rámec této práce, odkazuji čtenáře na příslušnou odbornou literaturu.

Tématem manažerského rozhodování se zabývají kapitoly jedna až sedm. Kapitola první je krátkým souhrnem tvrzení a faktů obecně na téma rozhodování. Druhá kapitola blíže seznamuje se sedmi nezbytnými prvky rozhodovacího procesu (rozhodovací problém, cíl rozhodování, kritéria² hodnocení, subjekt a objekt rozhodování, varianty³ rozhodování a jejich důsledky, stavy světa a vlastní rozhodnutí). Ve třetí kapitole jsou rozděleny a popsány různé typy rozhodovacích procesů, rozhodovacích problémů a situací, za nichž může manažer rozhodovat. Čtvrtá kapitola je stěžejní částí této práce a pojednává o jednotlivých krocích rozhodovacího procesu, od identifikace rozhodovacího problému až po vyhodnocení výsledků realizovaného rozhodnutí. Každý krok je vysvětlen a popsán, aby bylo pochopitelné, proč je důležité touto fází projít a také jakým způsobem. Ke čtvrté kapitole se váží přílohy této práce,

² Kritérium – pochází z řečtiny a znamená měřítko, hledisko při srovnávání, posuzování, rozlišovací znak.

³ Mimo termín varianta se používá také termín alternativa. Mnohdy se chápou jako synonyma, někdy se však tyto výrazy významově rozlišují na základě tzv. ekvifinality (schopnosti dosáhnout stejného cílového stavu z různých výchozích stavů). Varianty jsou ekvifinální, tzn. že představují různé cesty k dosažení stejných cílů a alternativy nejsou ekvifinální, neboť vyjadřují různé konečné cíle (Fotr, 2006, s. 24). V této práci se budu držet Fotrova dělení a budu používat, pro vyjádření různých postupů k dosažení jednoho cíle, pojmu varianta.

z nichž jedna poukazuje na cyklický charakter rozhodovacího procesu a druhá uvádí příklad konkrétní podoby všech fází tohoto procesu. Kapitola pátá a šestá pojednávají o velmi důležitých faktorech rozhodovacího procesu, tedy o jeho kvalitě a o informacích, jež jsou pro rozhodování potřebné. Jelikož celá práce více méně obsahuje informace o racionálním rozhodovacím procesu, je na závěr, v kapitole sedmé, mimo tento exaktní typ rozhodování, uvedena také role intuice a zkušenosti, protože i ty jsou v mnoha případech při rozhodování stejně důležité.

1. MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ

Obecně je možné rozhodování definovat jako volbu jedné z mnoha variant, jež je nejpříznivější záměrům člověka, který rozhoduje (Škrábek, 1990, s. 154). Přestože může existovat mnoho možných variant, tak aby manažer rozhodovat vůbec mohl, musí být přítomny minimálně varianty dvě. Ovšem tak malé množství nemusí zaručit vysokou kvalitu výsledného rozhodnutí.

Rozhodnutí dělají neustále všichni manažeři na všech úrovních řízení. Ať už jde o rozhodování charakteru strategického nebo operativního, jeho kvalita má vliv na výkonnost a efektivitu organizace. Většina rozhodnutí se týká určitých problémů. V dnešním dramaticky se měnícím světě se schopnost vyhledávat, správně pojmenovávat a efektivně řešit problémy stává doslova životní nutností. Přístup manažerů k problémům a umění je řešit často odstraňuje překážky firmy na cestě k lepším výsledkům. Každý manažer by proto měl ovládat postup strukturovaného řešení problémů a umět při něm využívat analytických a kreativních technik (Bělohlávek, 2006, s. 661).

Rozhodování v manažerské práci je především výsledkem myšlenkových procesů manažerů a jejich spolupracovníků. Proto rozhodování vždy do značné míry záleží jak na profesním profilu a kvalifikační úrovni, tak i na osobních vlastnostech a zájmech účastníků rozhodovacího procesu (Vodáček, s. 151-152). Totiž v rámci rozhodovacího procesu lze nalézt nejen přítomnost racionálních metod a konkrétních matematických modelů či určitých odborných informací a postupů, ale také se v něm uplatňuje osobnost rozhodovatele, jeho názory, postoje, hodnoty, míra etiky, kterou dodržuje, jeho vzdělání, znalosti, dovednosti, přehled a dřívější dobré i špatné zkušenosti, z nichž se manažer poučuje. Všechny tyto aspekty se do konečného rozhodnutí mohou také promítnout. Přesto si myslím, že je dobré mít na paměti, aby se manažeři nespolehali pouze na svou osobnost či na intuici bez použití odborných metod. I když se totiž může zdát, že v některých případech je dobré se zachovat podle vnitřního svědomí a vlastního úsudku, ne vždy to povede ke správnému a výhodnému rozhodnutí. Ve většině takových případů spíše dojde na řešení nejjednodušší či nejhleduplnější. Proto je rozhodování většinou kombinací tzv. racionálního rozhodování, v jehož rámci se využívají exaktní metody a modely rozhodování, a intuitivního rozhodování, kde se uplatňují výše uvedené faktory a také úsudek a cit manažera, jak tyto dispozice využít.

Rozhodování představuje specifický a významný úkol každého manažera, který se prolíná všemi jeho základními činnostmi a tudíž je součástí dílčího i celkového řízení v organizaci. Hyka (In Pražská, 1992, s. 20) uvádí, že rozhodování je jednou ze dvou stránek řízení, které je možné chápat jako:

- a) poznávání – tedy tok informací a informační proces,
- b) vůli – což znamená rozhodování směřující k cíli přes vůli subjektu řízení ovlivňující vůli řízeného objektu. Subjekt a objekt řízení je popisován v následující kapitole.

Rozhodování v ideálním případě probíhá v rámci rozhodovacího procesu, což je logicky uspořádaný postup jednotlivých kroků, od identifikace problému, přes hledání a výběr varianty řešení, až po formulaci, realizaci a kontrolu samotného rozhodnutí. V rámci tohoto procesu se manažerova práce projevuje při identifikaci, analýze a formulaci problému, popisu podmínek rozhodování včetně různých limitů, vymezení cíle rozhodování, stanovení kritérií hodnocení, identifikaci a následném hodnocení variant řešení, při výběru vhodné varianty a formulaci konkrétního rozhodnutí a i při jeho realizaci (kdy i pokud ji nemá přímo na starosti, tak by za ni měl stále nést odpovědnost) a případně i při kontrole výsledků implementovaného řešení. Přitom využívá dostatečné množství relevantních informací. Hyka (In Pražská, 1992, s. 22) konstatuje, že manažer musí rozhodnout věcně, v potřebném čase, za součinnosti formální organizační struktury a existujícího informačního systému firmy.

2. PRVKY ROZHODOVACÍHO PROCESU

Mezi prvky rozhodovacího procesu, jež ho spoluvytváří a bez nichž se především složitější rozhodovací procesy nemohou obejít, patří:

- a) rozhodovací problém,
- b) cíl rozhodování,
- c) kritéria hodnocení,
- d) subjekt a objekt rozhodování,
- e) varianty rozhodování a jejich důsledky,
- f) stavy světa,
- g) rozhodnutí.

Rozhodovací problém je takový problém, který pracovníci určité organizace pocítují jako podstatný a vyžadující si jasné, srozumitelné, smysluplné a účinné řešení a takto jej také označí. Jedná se o určité situace, stavy, závady, nesrovnalosti apod., ale i inovace nejrůznějšího charakteru, které mají být řešeny pomocí rozhodovací činnosti, tzn. pomocí rozhodovacího procesu (v ideálním případě racionálního), jehož výsledkem je přijetí konkrétního rozhodnutí.

Cílem rozhodování v rámci rozhodovacího procesu, je určitý stav, kterého se má řešením rozhodovacího problému dosáhnout. Znamená to, že rozhodovací činnost je k vytýčeným cílům jednoznačně směřována. Ovšem řešení určitého problému nemusí vždy zahrnovat dosažení pouze jediného cíle, ale je buď existencí několika vzájemně paralelních cílů a nebo souhrnem většího či menšího počtu dílčích cílů, mezi nimiž existují spojitosti.

Může se jednat o komplementaritu dílčích cílů, tzn. že se vzájemně doplňují a podporují – například dílčí cíle zvýšení kvality produkce aj. Na druhé straně stojí konfliktní dílčí cíle, kdy dosažení vysokých hodnot určitého cíle je obvykle spojeno s nízkými hodnotami jiných cílů. Jde například o úspory nákladů a růst spokojenosti zaměstnanců nebo ekonomická efektivnost proti ochraně životního prostředí apod. (Fotr, 2006, s. 22). Také Skulová (1995, s. 40) uvádí, že sledované cíle ve svém souhrnu nemají pouhou jednoduchou lineárně vertikální strukturu, ve které dosažení jednoho cíle je vždy jen předstupněm, cestou či prostředkem k dosahování dalšího cíle. Naopak sledování jednoho

účelu může znesnadňovat či brzdit plnění jiného. A také, že absolutní preference jednoho cíle může znemožnit současné sledování druhého.

Přesto bývají ve výsledku stanovené cíle převážně provázané a obvykle také vzájemně podmíněné, místo toho, aby se vylučovaly. To proto, že se společnosti snaží dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejnižšími ztrátami či nechtěnými důsledky, což může být zapříčiněno právě konfliktem několika cílů.

K uvedenému mohu dodat, že se ve větší míře jedná o více jednotlivých cílů, sestavených na základě identifikovaného problému v určitou soustavu cílů, než o samostatné izolované cíle (tj. jeden cíl pro jeden rozhodovací problém). Systém cílů se sestavuje především v organizační struktuře směrem k vyšším úrovním řízení, tzn. spíše u cílů taktických a strategických.

Cíle (stejně jako například i následně popisovaná kritéria hodnocení) mohou být vyjádřena číselnou formou, kdy lze hovořit o kvantitativních cílech. Například Fotr (2006, s. 22) uvádí pro představu jako kvantitativní cíl dosažení určitého podílu na trhu, dosažení určité rentability kapitálu ad. Nebo mohou být vyjádřena slovní formou, kdy se myslí kvalitativní cíle a zde Fotr (2006, s. 22) uvádí jako kvalitativní cíl například vybudování image firmy, zlepšení pracovních podmínek, zvýšení spokojenosti zaměstnanců firmy ad. Ty bývají většinou složitěji formulovány a i následná kontrola jejich dosažení se může potýkat s určitými těžkostmi. Cíle mají různou míru závaznosti, důležitosti a časového horizontu (Skulová, 1995, s. 40).

Kritéria hodnocení, subjektivně zvolená rozhodovatelem, slouží k posouzení výhodnosti jednotlivých variant rozhodování a to z hlediska možnosti dosažení cílů řešeného rozhodovacího problému. Takto zvolená kritéria existují mimo tzv. objektivní kritéria, jež jsou dána často na základě hodnotové soustavy rozhodovatele, respektive hodnotové soustavy jeho firmy, případně celé společnosti.

Kritéria hodnocení se mohou měřit pomocí stupnic (škál), kdy se měřením rozumí uspořádání variant rozhodování z hlediska daného kritéria hodnocení, aniž by jim musela být vždy přiřazena určitá čísla. Stupnice používané pro měření kritérií se dělí na nominální (jmenné), ordinální (pořadové) a kardinální (intervalové, poměrové) (Fotr, 2006, s. 23-24).

Daná kritéria se dělí na kvantitativní, tj. taková, která jsou vyjádřena číselně a kvalitativní, tj. taková, jež jsou vyjádřena slovně.

Kvantitativní kritéria obsahují jasnou náplň, jednoznačný smysl pro rozhodovatele a jsou snadno měřitelná. Je možné je členit do dvou skupin. První skupinu tvoří kritéria výnosového typu, což jsou kritéria, jejichž vyšší hodnoty rozhodovatel preferuje před nižšími hodnotami (tzv. kritéria „čím více, tím lépe“, tedy například zisk). Druhou skupinu tvoří kritéria nákladového typu, u kterých rozhodovatel preferuje nižší hodnoty před vyššími (tzv. kritéria „čím více, tím hůře“, tedy například náklady) (Fotr, 2006, s. 23).

Kvalitativní kritéria mají naopak širší náplň a jsou především složitěji měřitelná (například dopady na životní prostředí při hodnocení investičních variant apod.) (Fotr, 2006, s. 23).

Subjekt rozhodování (jinak také označován jako subjekt řízení či řídící subjekt), tedy rozhodovatel, je subjekt (ve firmách to bývá nejčastěji manažer na různé úrovni řízení), který rozhoduje. To znamená ten, který volí a přijímá variantu řešení určenou k realizaci a vydává rozhodnutí. Může jím být jednotlivec nebo skupina lidí či určitý orgán v rámci organizace. V obecnější rovině si lze jako subjekt rozhodování představit fyzickou či právnickou osobu nebo státní orgán.

Pokud rozhoduje jedinec, hovoříme o individuálním subjektu rozhodování, pokud skupina lidí, tak o kolektivním subjektu rozhodování. Individuální rozhodování bývá v současné době zastoupeno ve větší míře (v případech, kdy se jednoznačně nejedná o rozhodování, kde je zapotřebí kolektivní práce). Ovšem i v tomto případě se mohou na přípravě rozhodnutí podílet i další pracovníci, například tím, že poskytnou nezbytné informace, jež vymezí rozhodovateli rámec možných variant řešení či sám manažer deleguje některé pravomoci na jednoho či více svých podřízených. U kolektivního rozhodování je volba varianty rozhodování výsledkem určité demokratické procedury, založené například na hlasování apod., která vyžaduje schopnost efektivní interpersonální komunikace mezi jednotlivci zúčastněnými na rozhodování.

Subjekt rozhodování by měl být schopný a odpovědný na základě dostupných a relevantních informací a řádného postupu nalézt vhodné řešení problému a formulovat rozhodnutí, které povede objekt rozhodování k vytýčenému cíli a to pod podmínkou, že má k rozhodování stanovený dostatečný rozsah kompetencí a pravomocí.

Skulová (1995, s. 40) poukazuje na fakt, že velmi podstatná pro rozhodovací proces je výchozí situace rozhodovacího subjektu. A to například z hlediska vybavení pravomocí a působností, dále z hlediska organizační struktury, kvality jedinců zúčastněných na rozhodování (po stránce intelektuální, volní, mravní apod.) či disponibilních zdrojů a vztahů k okolnímu prostředí a zároveň vlivu tohoto prostředí na subjekt rozhodování.

Objekt rozhodování (označován také jako objekt řízení či řízený objekt) musí být schopný přijímat výsledná rozhodnutí. Dle Hyky (In Pražská, 1992, s. 21) se objekt rozhodování vyznačuje určitým poměrně stálým cílovým chováním, jehož má dosahovat. Fotr (2006, s. 25) uvádí, že objektem rozhodování bývá zpravidla oblast organizační jednotky, v jejímž rámci se problém formuloval, stanovil se cíl jeho řešení a jehož se rozhodování týká (příkladem může být výrobní program, tzn. jaké výrobky by měly být součástí výrobního programu, dále organizační uspořádání firmy, finanční zajištění rozvoje firmy apod.).

Varianty řešení problému jsou důležitým prvkem rozhodovacího procesu. Varianta rozhodování představuje možný způsob řešení problému rozhodovatelem a jeho spolupracovníky nebo pracovníky pracujícími na nižších pracovních pozicích v rámci hierarchie organizace (z pohledu rozhodovatele), jenž budou takovou variantu rozhodnutí aplikovat v praxi. Vybraná varianta má tedy vést k řešení problému, potažmo ke splnění stanovených cílů. Jednotlivé varianty mohou být předem dány díky dřívějším zkušenostem, pokud se jedná o stejný či podobný problém, ale spíše jsou výsledkem dlouhodobého a náročného procesu vyhledávání a zpracovávání dostupných informací. S variantami rozhodování jsou spojeny také jejich důsledky, které jsou chápány jako předpokládané dopady těchto variant na rozhodovatele, organizaci či její okolí. Ve variantách rozhodování se tak zrcadlí účel a prostředky, které jsou disponibilní, relevantní a rozhodovatelem vybrané pro dosažení stanoveného cíle.

Stavy světa (scénáře, rizikové situace) jsou budoucí vzájemně se vylučující situace, které mohou po realizaci varianty rozhodování nastat uvnitř firmy nebo v jejím okolí, a které ovlivňují důsledky této varianty vzhledem k některým kritériím hodnocení. Například, jestliže budoucí poptávka není známa s jistotou, ale představuje náhodný faktor, pak jednotlivé hodnoty této poptávky (např. nízká, střední a vysoká poptávka) představují možné stavy

světa. Stavby světa hrají významnou roli v případě rozhodování za rizika, respektive rozhodování za nejistoty (Fotr, 2006, s. 24 – 25).

Rozhodnutí znamená přijetí záměru subjektem rozhodování, tedy jde o volbu mezi dvěma či více variantami řešení rozhodovacího problému. Je vyvrcholením rozhodovacího procesu a jak uvádí Hyka (In Pražská, 1992, s. 21) také „...ukončením transformace informací přijatých subjektem rozhodování v informaci vydávanou.“ Výše uvedené poukazuje na fakt, že rozhodnutí je výsledkem rozhodovací činnosti a odráží se v něm vše, co rozhodovatel v rámci rozhodovacího procesu vykonal a stanovil. Tím se myslí jak cíl rozhodování, tak i vybraný způsob řešení problému. Podle Skulové (1995, s. 69) rozhodnutí disponuje určitou stabilitou, daností a do jisté míry staticností ve vztahu k rozhodovanému problému.

Význam rozhodnutí musí být vedle pravomoci a odpovědnosti subjektu rozhodování doprovázen také kvalifikací a racionálním přístupem rozhodovatele, proto například koncepční rozhodnutí nelze svěřit (delegovat) na nižší složky a naopak operativní rozhodování nelze přenášet z nižších stupňů hierarchie firmy na vrcholové stupně řízení (Hyka, In Pražská, 1995, s. 22).

Škrábek (1982, s.108) ve své publikaci uvádí podstatné náležitosti rozhodnutí, jež mohou být:

1. všeobecně platné, které má obsahovat kterékoliv rozhodnutí, tj. například:
 - a) název orgánu, který rozhodnutí vydal (to je důležité pro směřování informací zpětné vazby a pro kontrolu, zda bylo rozhodnutí v kompetenci daného orgánu řízení),
 - b) datum rozhodnutí (průkaznost o včasnosti rozhodnutí),
 - c) číslo rozhodnutí a jeho název (to má orientační význam, například při odvolávání se na dané rozhodnutí či při vyhledávání v archivu).
2. takové, které obsahují pouze rozhodnutí určitého druhu, tj. například:
 - a) u rozhodnutí ekonomického či technického obsahu se nachází popis výchozího stavu, důvody rozhodnutí, analýza problému a cíle, které sleduje,
 - b) rozhodnutí obsahuje popis budoucího stavu a kritéria, za kterých by mělo být tohoto stavu dosaženo, včetně předpokladů a zdrojů realizace, mělo by také obsahovat upozornění na rizika, která jsou s jeho realizací spojena,

- c) některá rozhodnutí obsahují i doporučení použitelnosti některých metod (případně i podrobnější návody a technologické postupy),
- d) adresnost rozhodnutí – jde o to, aby úkoly, které vyplývají z rozhodnutí byly uloženy konkrétním lidem a byla stanovena i odpovědnost jednotlivců,
- e) časový prvek – termín, do kdy má být rozhodnutí realizováno,
- f) jméno zpracovatele rozhodnutí (uváděno pro orientaci ve spisové službě a pro informaci realizátora v případě potřeby bližšího výkladu k některé části rozhodnutí, uvedení jména rozhodovatele zvyšuje také pocit odpovědnosti za rozhodnutí, jeho věcnou i formální správnost).

Splnění formálních náležitostí se sleduje především u písemně formulovaných rozhodnutí; rozhodnutí formulovaná ústně mají jednodušší formy a řídí se více zásadami interpersonálního styku a interpersonální komunikace.

V odborných knihách existuje mnoho třídění i jednotlivých typů rozhodnutí, více například viz Škrábek (1982, s. 113), Skulová (1995, s. 38, 42, 76-77, 80, 87) nebo Hyka (In Pražská, 1992, s. 23-24). Mezi nejčastěji jmenované patří rozhodnutí formální a neformální, individuální a kolektivní, interní a externí, dílčí a komplexní, dlouhodobé a krátkodobé, obecné a konkrétní, strategické, taktické a operativní ad.

Dobré rozhodnutí by mělo splňovat následující požadavky:

- a) mělo by být přesné,
- b) mělo by být legální (ve shodě s právními předpisy),
- c) mělo by být objektivní a nestranné (např. při výběru koho povýšit),
- d) mělo by být poctivé, čestné, přijatelné a spravedlivé,
- e) mělo by zahrnovat i riziko,
- f) mělo by být rychlé a včasné (kvůli hladkému řízení a efektivitě činností),
- g) mělo by být hospodárné,
- h) mělo by být prakticky proveditelné,
- i) mělo by být harmonické (v souladu s předchozími rozhodnutími),
- j) mělo by být mravní (Rustomji, 1993, s. 125).

3. TŘÍDĚNÍ ROZHODOVACÍCH PROCESŮ

V následujících pěti podkapitolách uvádím klasifikaci rozhodovacích procesů, jež se nejčastěji v reálu objevují. Znamé jsou především rozhodovací procesy programované či neprogramované a procesy rozdělené dle dostupných informací o stavech světa a pravděpodobnosti jejich výskytu na rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty. Na základě jakéhokoliv identifikovaného rozhodovacího problému je zahájen vždy alespoň jeden rozhodovací proces uvedený v těchto dvou tříděních. A to proto, že v jejich rámci se tyto procesy navzájem doplňují, tedy tvoří společně určitý celek. Většinou tak rozhodovatel na začátku identifikuje rozhodovací problém, podle kterého bude určen i celý rozhodovací proces (založený na jediném typu rozhodovacího procesu a nebo na kombinaci více typů odpovídajících danému problému). Může se však také stát, že s postupem mezi jednotlivými fázemi rozhodovacího procesu budou zjištěny nové informace a fakta, která upraví výchozí situaci a poskytnou nový náhled na daný problém, formulované cíle apod. Tím se pak může změnit i postup rozhodovacího procesu, tzn. že lze dospět ke změně typu rozhodovacího procesu (například z rozhodování za nejistoty na rozhodování za rizika jak je v této práci dále také uvedeno). O možnostech procházet rozhodovacím procesem nejen směrem dopředu ke stanovenému cíli rozhodování, ale i nazpět mezi jednotlivými kroky pojednávám v podkapitole 4.13 této práce.

Rozhodovací procesy se realizují na určité úrovni řízení v organizaci (strategická, taktická a operativní úroveň řízení), což vztahově souvisí s rozhodováním programovaným či neprogramovaným. Mimo tyto možnosti lze vysledovat i další typy rozhodovacích procesů například podle jejich závislosti (věcná a časová závislost), podle subjektu rozhodování (individuální a kolektivní subjekt rozhodování), dle míry využití exaktních metod rozhodování (intuitivní a racionální rozhodovací procesy) atd.

3.1 Rozhodovací procesy dle strukturovanosti problémů

Dobře strukturované rozhodovací problémy mohou být označovány také jako jednoduché, programované, respektive algoritmizované⁴. Takovéto problémy se většinou řeší opakovaně (jedná se o běžné, často se vyskytující problémy) a to na operativní úrovni řízení a z valné většiny by se jimi neměli zabývat manažeři, ale spíše pracovníci na nižších pracovních pozicích v hierarchii organizace. Existují pro ně obvykle stejné nebo podobné postupy řešení (tedy již zavedené rozhodovací procesy) a vykazují rutinní rozhodnutí.

Fotr (2006, s. 26) uvádí jako příklad dobře strukturovaných problémů kapacitní vytižení zařízení nebo výrobní linky, obsazení pracovišť pracovníky, rozdělení benefitů a odměn, výběr a objednávku potřebného materiálu apod. Většinou je lze jednoduše kvantifikovat a mívají jediné kvantitativní kritérium hodnocení.

Špatně strukturované problémy mohou být označovány také jako specifické či neprogramované. Jsou to problémy řešené zpravidla na vyšších úrovních řízení. Můžeme je označit jako svým způsobem nové a neznámé, jedinečné, složitější a často i významné. Při jejich řešení se osvědčuje a tím pádem i vyžaduje zpravidla více tvůrčího (kreativního) přístupu, využití širokých znalostí, vlastních i převzatých zkušeností a obvykle i úsudek a intuici, jelikož zde neexistují standardní postupy jejich řešení a tak vykazují nevšední rozhodnutí. Nejsou u nich dostupné dříve připravené podklady, výkazy apod.

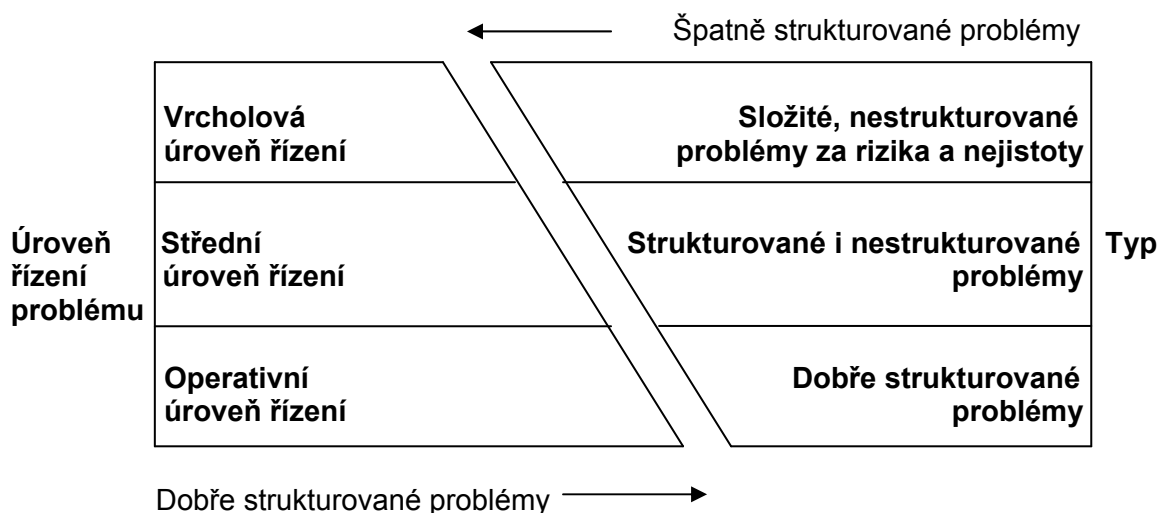
I zde Fotr (2006, s. 27) uvádí typické příklady špatně strukturovaných problémů. Může jimi být např. uvedení nového výrobku na trh, změna organizační struktury či podnikové kultury, výrobní či technologické inovace, expanze na zahraniční trhy apod. Takovéto rozhodovací problémy mají některá zvláštní specifika – především zahrnují větší počet faktorů ovlivňujících jejich řešení, větší počet kritérií hodnocení, z nichž některá jsou kvalitativní povahy, nebo také obtížnou interpretaci informací potřebných pro rozhodnutí, proměnných popisujících okolí či větší náhodnost změn.

Znamená to, že zde existuje větší počet faktorů ovlivňujících řešení problému (uvnitř i vně firmy), přičemž některé tyto faktory nejsou přesně známy, pouze část je kvantifikovatelná a existují mezi nimi složité a proměnlivé vazby. Typická je existence náhodnosti změn prvků,

⁴ Algoritmus je v případě dobře strukturovaných problémů chápán jako existence procedury, pomocí které se vstupní informace rozhodovacího procesu transformují jednoznačně na informace výstupní, tj. na rozhodnutí (Fotr, 2006, s. 26).

v rámci kterých řešení problému probíhá - změny technologického, technického, ekonomického a sociálního okolí (Fotr, 2006, s. 27).

Obr. 1 Typy rozhodovacích problémů podle úrovně řízení (Fotr, 2006, s. 27)



Jen menšinu rozhodovacích problémů je možné jasně odkázat k jedné z těchto dvou variant. Ostatní problémy vykazují spíše propojení mezi těmito dvěma vymezeními a obsahují prvky obou dvou⁵.

3.2 Rozhodovací procesy dle kompletnosti informací

Rozhodovací procesy za jistoty, rizika a nejistoty jsou členěny dle informací o stavech světa a budoucích hodnotách faktorů, které ovlivňují důsledky variant rozhodování vzhledem k jednotlivým kritériím hodnocení.

⁵ Podle Vebera (2000, s. 41) může kombinace obou těchto typů s převahou rysů buď dobře nebo špatně strukturovaných problémů vypadat například tak, že některé rutinní problémy řešené na operativní úrovni řízení mohou obsahovat, v závislosti na změnách situace, určité nové prvky. Zároveň tak vyžadují při svém řešení jistou invenci. A naopak pokud se řeší některé špatně strukturované problémy opakovaně (např. výběr partnera pro založení společného podniku), může jejich řešení poskytnout určité zkušenosti, a tak snížit náročnost řešení typově blízkých problémů v budoucnosti.

1. Rozhodování za jistoty znamená, že rozhodovatel má k dispozici úplné informace. Takže zná všechny stavy světa (stav okolí), které mohou nastat. Ví, jaké jsou důsledky jednotlivých variant a také ví, s jakou pravděpodobností nastanou.
2. Rozhodování za rizika je situace, kdy rozhodovatel zná možné budoucí stavy světa, které mohou nastat, a tím pádem zná i možné důsledky variant při těchto situacích. Současně ví i o pravděpodobnosti výskytu jednotlivých stavů světa. Nejedná se však o spolehlivé určení stavu okolí a důsledků jednotlivých variant, jelikož rozhodovatel o nich nemá úplné informace.
3. Rozhodování za nejistoty⁶ se vyskytuje za situace, kdy rozhodovateli nejsou známy jednotlivé stavy světa, tedy ani důsledky variant řešení a jejich pravděpodobnosti, kdy nastanou.

Lze říci, že rozhodovací procesy za jistoty a rozhodovací procesy za nejistoty (podobně například jako dobře a špatně strukturované problémy) představují krajní případy rozhodovacích procesů, protože většina rozhodovacích procesů je spíše jakýmsi propojením faktorů jistoty, rizika a nejistoty.

Co se týče rozhodování za jistoty, tak to bývá uplatňováno spíše na operativní úrovni řízení (tzn. v krátkodobém časovém horizontu, při rutinních záležitostech) a rozhodování za rizika a nejistoty je typické naopak pro vrcholové řízení (tzn. v dlouhodobém časovém horizontu, u problémů strategické povahy).

Jak uvádí Hyka (In Pražská, 1992, s. 23), tak u všech těchto typů rozhodování je něco známo, např. varianty, jejich důsledky atp., ale rozdíl mezi nimi je v informaci o stavu okolí. Při jistotě známe stav okolí a přestože se tato plná informovanost téměř nevyskytuje, v praxi je velmi častý. Jde totiž o zjednodušení reality, kdy není přihlíženo k nejistotám, se kterými organizace musí kalkulovat. Naopak za podmínek nejistoty není v podstatě možné rozhodovací problém řešit. Proto je nutné převést takový problém na podmínky rizika získáním informací o pravděpodobnosti výskytu stavu okolí. Skulová (1995, s. 53) k tomu dodává, že existuje možnost zkoumat a zjistit, s jakou pravděpodobností nastane nějaká reakce na určitý podmět a tak s jistou pravděpodobností předvídat a zohledňovat další vývoj rozhodovacího procesu.

⁶ Veber (2000, s. 41) ve své publikaci uvádí, že v tomto případě terminologie není jednotná a někteří autoři používají k označení rozhodování za nejistoty termín rozhodování za neurčitosti.

Rozhodování za jistoty je tedy rozhodováním s úplnými informacemi, kdy je rozhodovatel schopný zvolit takovou variantu řešení, která nejlépe splňuje daná kritéria. Ale jak je již uvedeno výše, taková situace je málo častá, protože v současné době není téměř nikdy možnost získat přesné informace potřebné pro rozhodovací proces (především u strategického rozhodování) a tím pádem je těžké předvídat důsledky stanovených variant řešení a také vybrat vhodnou variantu na základě daných kritérií (bylo by obtížné hodnotit jednotlivé varianty podle vybraných kritérií, pokud by manažer měl nedostatečné informace).

Rozhodování za rizika je rozhodováním s neúplnými informacemi o stavech okolí, o možných budoucích následcích variant řešení rozhodovacích problémů a pravděpodobnosti jejich výskytu. Rozhodovatel zná pouze rozdělení pravděpodobnosti důsledků variant řešení vzhledem k daným kritériím hodnocení.

Ovšem Skulová (1995, s. 53) poukazuje na možnost, že: „V konkrétní rozhodovací situaci je možno postupovat s minimálním rizikem, tj. s největší mírou jistoty dospět k výsledku, který se může často jevit jako minimální, nebo dosahovat maximálního možného výsledku, ovšem za maximálního rizika.“

Atributem, který vždy provází riziko⁷ je nejistota ve smyslu, který uvádí Fotr (1992, s. 11) a v této práci je popsán níže. Tento fakt ovšem neplatí naopak. To znamená, že nejistota existuje bez přítomnosti rizika.

Rozhodování za nejistoty nastává, pokud stavy světa, důsledky variant rozhodování, stejně jako pravděpodobnost, se kterou mohou nastat, manažer zná s nejistotou. A to proto, že rozhodovatel k tomu má neúplné nebo nemá žádné potřebné informace.

Zde Skulová (1995, s. 53) dodává, že je dobré usilovat o snížení míry nejistoty, a to s využitím jiných dostupných informací, jako je například historická zkušenosti či poznatky z řešení analogických situací. Je možné nahradit nedostatek informací například ověřováním

⁷ Na jedné straně širokého spektra pojetí rizika je úplné ztotožnění rizika s nejistotou – tedy chápání rizika jako nejednoznačnosti (variability), a tím neschopnosti spolehlivé predikce průběhu a výsledků určitého procesu či aktivity. Rozšířené je pojetí rizika, které se uplatňuje v teorii rozhodování a vychází z určitého stavu informovanosti rozhodovatele o důsledcích variant vzhledem k jednotlivým kritériím hodnocení. Tato informace může být úplná ve smyslu jednoznačnosti důsledků variant rozhodování nebo neúplná ve smyslu jejich náhodnosti → v prvním případě jde o rozhodování za jistoty, v druhém případě o rozhodování za rizika nebo za nejistoty, přičemž se rozhodovací situace s rizikem a rozhodovací situace s nejistotou odlišují tak, že při rozhodování za rizika zná rozhodovatel rozdělení pravděpodobnosti důsledků variant vzhledem k jednotlivým kritériím hodnocení a při rozhodování za nejistoty je nezná (Fotr, 1992, s. 13).

si názorů jiných manažerů nebo i vybraných adresátů budoucího rozhodnutí. Tím je někdy možné převést rozhodování za nejistoty na rozhodování za rizika.

Jak jsem předeslala, tak i Fotr (1992, s. 11) popisuje nejistotu a to způsobem, kdy ji lze chápat ve smyslu variability, a tím nemožnosti přesné predikce budoucích výsledků určitých aktivit nebo procesů. Jejím projevem jsou větší či menší odchylky výsledků predikovaných (tj. předpokládaných, odhadovaných, očekávaných a nejpravděpodobnějších) od výsledků skutečně dosažených. Tento fakt doplňuje Fotr (2006, s. 29-30) následující myšlenkou, že při hodnocení variant a volbě varianty určené k realizaci vycházíme vždy pouze z určitých předpokladů, tedy prognóz o budoucích hodnotách těchto faktorů. Tyto předpoklady se však nemusí splnit, prognózy jsou často velmi nespolehlivé a jsou proto zdrojem nejistoty v rozhodování. Nejistotu můžeme tedy chápat jako nemožnost spolehlivého stanovení budoucích hodnot rizikových faktorů ovlivňujících dopady a účinky volby variant. Z této nejistoty vyplývá i nemožnost spolehlivého stanovení těchto dopadů a účinků, tj. výsledků volby rozhodnutí.

Skulová (1995, s. 53) vysvětluje rozdíl mezi rozhodováním za rizika a rozhodováním za nejistoty tak, že výše uvedené o situaci rizika a nejistoty se dá zobecnit v tom směru, kdy situace rizika je dána nedostatkem informací významných pro rozhodnutí. Subjekt rozhodování na sebe bere důsledky svého rozhodnutí, i když si je vědom možného (resp. pravděpodobného) nezdaru a pravděpodobnosti jeho nastoupení. Situace nejistoty pak může znamenat obdobný nedostatek potřebných informací, mezi nimi však také informací o možném riziku nezdaru, nebo o jeho pravděpodobnosti.

Podle Fotra (2006, s. 29) se toto rozdělení rozhodovacích procesů za jistoty, rizika a nejistoty se uplatňuje spíše v teorii rozhodování. V podnikatelském rozhodování a v hospodářské praxi však nemá takovéto rozdělení příliš přesné vymezení. V tomto případě hovoříme o faktorech rizika, respektive faktorech nejistoty jako o faktorech, které ovlivňují výsledky volby mnoha rozhodnutí, jejichž budoucí vývoj přesně neznáme (například zavedení nového výrobku či technologie, vybudování nového závodu, změny organizační struktury aj.). Mezi tyto faktory patří pro představu tržní poptávka, výše prodejních cen, nákupní ceny surovin, materiálů a energií, vývoj mezd, úrokové sazby, legislativní změny týkající se daňové politiky, ochrany trhu, životního prostředí, války a konflikty, nesolventnost obchodních partnerů, živelné pohromy ad.

3.2.1 Postoj rozhodovatele k riziku

Tento postoj hraje roli při rozhodování za rizika a nejistoty a to především při hodnocení variant rozhodování a u výběru varianty řešení určené k realizaci. Je možné rozlišit neutrální postoj k riziku a poté na jedné straně averzi k riziku a na straně druhé sklon k riziku.

Averze k riziku se u rozhodovatelů projevuje v jejich ochotě nést pouze menší, respektive žádná rizika. Vyhledávají tak neriskantní možnosti řešení, tedy takové varianty, jež poskytují jistotu dosažení požadovaných výsledků a cílů. Dle Bělohlávka (2006, s. 665) se jedná o tzv. odpůrce rizika.

Sklon k riziku je k předchozímu typu v protikladu. Takoví rozhodovatelé sami vyhledávají značně rizikové varianty a upřednostňují je před jistějšími možnostmi. Podstatou je, že jsou ochotni nést vyšší riziko na cestě k požadovaným výsledkům a s nimi i vědomí nižší možnosti dosažení těchto cílů. Bělohlávek (2006, s. 665) označuje tyto manažery za tzv. hazardéry.

Neutrální postoj k riziku by pak měl vykazovat vzájemnou rovnováhu mezi averzí a sklonem k riziku.

Bělohlávek (2006, s. 665) ovšem poukazuje na fakt, že realita je v tomto případě ještě o něco složitější, protože tzv.: „Osobní křivka zahrnuje skutečný postoj většiny manažerů – pokud se jedná o velmi malé riziko, jsou ochotni se chovat jako hazardéři, s rostoucím rizikem se stávají jeho odpůrci.“

Postoj manažera k riziku může být ovlivněn mnoha různými faktory. Mezi nejvýznamnější lze zařadit například jeho osobnost, minulé zkušenosti (to znamená, zda se mu riskování či neriskování vyplatilo či nikoliv a jakým způsobem) nebo okolnosti, za nichž rozhodování probíhá (například, zda může dojít k ohrožení bezpečnosti práce, k finančním ztrátám či zda se jedná o individuální nebo skupinové rozhodování apod.).

Veber (2000, s. 44) k tomuto konstatuje, že: „Odlišnosti postoje různých rozhodovatelů k riziku vedou k tomu, že různí rozhodovatelé mohou ve stejných rozhodovacích situacích preferovat volbu odlišných variant rozhodování.“

3.3 Rozhodovací procesy dle typu závislosti

Rozhodovací procesy se dále člení na závislé a nezávislé. Co se týče vzájemné závislosti rozhodovacích procesů, lze je dělit na závislost věcnou (organizační) a závislost časovou.

Věcná závislost je charakteristická tím, že rozhodnutí, uskutečněné například v určitém výrobním programu určitého závodu, může ovlivnit jiné organizační složky firmy (například změna výrobního programu může ovlivnit marketingový nebo zásobovací útvar firmy). Pokud rozhodnutí přijaté v určitém útvaru neovlivní jiné organizační složky firmy, jde o rozhodnutí nezávislé.

Časová závislost rozhodovacích procesů se týká jednak minulosti, jednak budoucnosti. Je možné konstatovat, že například minulé rozhodnutí investičního charakteru určují omezení některých zdrojů v současnosti, čímž také ovlivňují současné rozhodovací procesy. Nebo pokud v minulosti organizace zvolí určitou firemní strategii, vytváří tím rámec pro současná rozhodnutí zaměřená na realizaci této strategie apod. V současnosti je pak nutné respektovat při rozhodování skutečnost, že nynější volba určitého rozhodnutí (například výběr určité technologie) ovlivňuje budoucí rozhodování. Buďto tím, že vylučuje výběr určitých variant, a nebo tím, že vymezuje budoucí zaměření akcí. Jako nástroj pro zobrazení a řešení časově závislých rozhodovacích procesů (označovaných také jako víceetapové či vícestupňové rozhodovací procesy) slouží rozhodovací stromy⁸ (Fotr, 2006, s. 31).

⁸ Rozhodovací stromy jsou vhodným nástrojem pro zobrazení a podporu řešení víceetapových rozhodovacích procesů za rizika, respektive nejistoty. Ty také představují jeden z nejvýznamnějších nástrojů rozhodovací analýzy. Rozhodovací analýza představuje skloubení exaktních přístupů se znalostmi, zkušenostmi a intuicí manažerů a expertů. Tato analýza umožňuje integraci nástrojů a metod rizikového rozhodování do procesu řešení rozhodovacích problémů za rizika a nejistoty (více viz Fotr, 2006, s. 299). Rozhodovací stromy patří mezi grafické nástroje podpory rozhodování. Zobrazují možné varianty, rizikové faktory, vývoje těchto rizikových faktorů a dopady rizikových variant (Fotr, 2006, s. 299).

3.4 Rozhodovací procesy dle úrovně řízení v hierarchii organizace

Podle řídicí úrovně (tj. dle stupně řízení v hierarchii organizační struktury), na které rozhodovací procesy probíhají, dle složitosti a významnosti rozhodovacích problémů a dle délky uplynulé doby, ve které se mohou projevit důsledky vybrané varianty rozhodování, jsou rozhodovací procesy členěny na následující:

1. Strategické rozhodovací procesy, tedy koncepční. Jedná se o rozhodování o způsobech dosažení strategických cílů organizace. Taková rozhodnutí bývají nemnohá, ovšem mají výrazný dopad na fungování celé organizace, popřípadě i jejího vztahu k okolí. Mají dlouhodobý časový horizont a většinou obecný charakter. Tato rozhodnutí vydávají zpravidla orgány nejvyšší úrovně řízení. Škrábek (1982, s. 119) podotýká, že proto, že tyto procesy obsahují dlouhodobé cíle, tak jejich příprava vyžaduje použití vědeckých metod, a to jak při analýze výchozího stavu, tak i při určení trendů dalšího vývoje. Dále dodává, že zahrnují nejširší a nejrozmanitější okruh kooperujících činností, bývají výrazně prognostická, ale mohou mít i některé prvky programů.
2. Taktické rozhodovací procesy představují rozhodování o častějších, opakovaných situacích s kratším časovým horizontem, vedoucích k dosažení strategických cílů, ale i krátkodobých konkrétních rozhodnutí.
3. Operativní rozhodovací procesy vykazují krátkodobá rozhodnutí, rutinní a jednoduché povahy, rozhodování probíhá na nižší úrovni řízení. Zde Škrábek (1982, s. 120) poznamenává, že tato rozhodnutí jsou vázána rozhodnutími strategickými i taktickými a vycházejí z platných právních předpisů, technicky zdůvodněných norem, pokrokových technologických postupů atd.

U tohoto třídění rozhodovacích procesů uvádí Hyka (In Pražská, 1992, s. 23) také čtvrtou úroveň rozhodování, kterou je úroveň politiky, kdy se jedná o rozhodnutí jedinečná, neopakovaná a dlouhodobá a jsou prováděna především ze strany centrálních orgánů, vlády či parlamentu.

3.5 Další typy rozhodovacích procesů

Z hlediska subjektu rozhodování, o kterém je v textu poznamenáno výše, lze rozhodovací procesy třídit na:

- a) procesy s individuálním subjektem rozhodování, tedy případ, kdy jde o individuální rozhodování,
- b) procesy s kolektivním subjektem rozhodování, kdy se jedná o kolektivní či skupinové rozhodování.

Rozhodovací procesy lze dále třídit dle počtu kritérií na:

- a) procesy s jediným kritériem hodnocení, tedy jednokritériální rozhodování,
- b) procesy s větším počtem kritérií, tedy vícekritériální rozhodování, respektive vícekritériální hodnocení variant⁹, jemuž se věnuje pozornost (Fotr, 2006, s. 32).

Další dělení může být podle toho, zda důsledky variant nezávisí či závisí na strategii, kterou vědomě volí přemýšlející protivník, a to na:

- a) rozhodovací procesy nekonfliktní,
- b) rozhodovací procesy konfliktní (Fotr, 2006, s. 32).

Rozhodovací procesy rozdělené dle míry využití exaktních metod rozhodování se třídí na:

- a) rozhodovací procesy intuitivní, kdy se využívá více intuice, úsudku, zkušeností, znalostí či kreativity a jedná se tak více o subjektivní typ rozhodování,
- b) rozhodovací procesy racionální, kdy dochází k využití exaktních racionálních (často matematických) metod a modelů či algoritmů, jde o objektivnější typ rozhodování, vhodný pro vyjadřování v kvantitativní podobě.

V praxi je nejvýhodnější tyto dva typy procesů sloučit a vzájemně doplňovat, nestavět je do protikladu. O intuitivním a racionálním rozhodování, jejich výhodách, nevýhodách a vzájemném propojení pojednávám více v 7. kapitole.

⁹ Vícekritériální rozhodování lze specifikovat následovně: objevuje se při něm multikritériální charakter rozhodovacích problémů – čím je počet kritérií (ale i variant) vyšší, tím je toto hodnocení obtížnější; dále neaditivnost kritérií – jakým způsobem jsou kritéria v závislosti na své povaze vyjádřena a také smíšený soubor kritérií – některá kritéria jsou kvantitativní povahy, tj. jsou vyjádřena číselně a jiná kvalitativně, tj. že důsledky variant vzhledem k těmto kritériím lze vyjádřit pouze slovním popisem (Fotr, 2006, s. 166).

V neposlední řadě je známo třídění rozhodovacích procesů podle způsobu tvorby variant rozhodování na dva případy:

- a) v prvním případě se varianty vytvářejí nemodelově a to v konečném počtu, přičemž tvorba variant je převážně *tvůrčí*, tedy vyhotovená zpravidla neformalizovanou činností,
- b) v druhém se pak varianty rozhodování *generují pomocí matematického modelu* rozhodovacího problému, a to buď v nekonečném počtu nebo v konečném, ale tak velkém, že jej lze považovat za nekončený (Fotr, 2006, s. 32).

4. STRUKTURA ROZHODOVACÍHO PROCESU

Rozhodování nelze chápat jako jednoduchou, jednostrannou či intuitivní pracovní činnost rovnající se výkonu manažera, který po zjištění problému v momentu vymyslí vhodné řešení a rozhodne. Toto vnímání vyvrací Skulová (1995, s. 39) faktem, že: „Rozhodování se zpravidla nerealizuje jedním úkonem v jednom okamžiku, ale naopak představuje řetězec určitých úkonů řazených za sebou s určitou logickou posloupností (často i formalizovanou různými pravidly právními nebo technickými), odvíjející se a směřující od podnětu k rozhodnutí (formálního či neformálního) až po vydání rozhodnutí (ve formální nebo neformální podobě), event. jeho realizaci, jakož i kontrolu této realizace.“

Rozhodování nelze provést jedním úkonem a je proto nutné zahájit určitý proces, jež má racionální charakter, obsahuje logickou návaznost jednotlivých kroků a u složitějších problémů mívá dlouhodobější časový horizont, kterým je třeba dosáhnout požadovaného výstupu, tedy rozhodnutí. V takovémto případě je zahájen tzv. rozhodovací proces. Nastává tehdy, když se vyskytne problém, u něhož je pocíťována potřeba rozhodnout jakým způsobem je možné jej vyřešit a existují u něj alespoň dvě varianty realizovatelných řešení. Této rozhodovací činnosti se ujímá kompetentní a odpovědná osoba nebo skupina osob, tj. subjekt rozhodování.

V rámci organizace současně probíhají mnohé rozhodovací procesy a tvoří se i několik rozhodnutí denně. Většina rozhodnutí tak nestojí sama o sobě, ale jsou součástí většího celku, kdy jedno či více rozhodnutí může být východiskem pro potřebu rozhodnutí dalších a nebo v rámci rozsáhlého rozhodovacího procesu vedle sebe stojí rozhodovací procesy o problémech dílčích, jež dohromady tvoří široký systém rozhodování. Skulová (1995, s. 44-45) v tomto případě dodává, že: „V reálném rozhodovacím procesu nejde totiž o vydávání jednotlivých izolovaných rozhodnutí ve statickém slova smyslu. Rozhodování ve skutečnosti představuje dynamicky složitý cyklický proces na sebe navazujících dílčích rozhodnutí.“

Rozhodovací proces, jakožto obdobně i rozhodování, má dvě stránky:

- a) obsahová stránka – která popisuje to, o čem se rozhoduje, určuje rozhodovací problém a objevuje jednotlivé varianty řešení,
- b) formální stránka – která sleduje to, jak rozhodovací proces probíhá (Hyka, In Pražská, 1992, s. 21)

Rozhodovací procesy se dělí na jednotlivé fáze, přičemž každá etapa je spjata s etapou předešlou i následující, tzn. že jsou provázané a navzájem podmíněné a závislé. Mnoho autorů tyto fáze člení a popisuje vlastním způsobem, ale jsou určité kroky, které v rozhodovacím procesu nikdy nemohou chybět.

Nejprve uvádím jednoduché členění rozhodovacího procesu dle Simona (In Fotr, 2006, s. 19) a to na čtyři fáze:

1. analýza okolí – zahrnující zjišťování podmínek vyvolávajících nutnost rozhodovat, identifikaci rozhodovacích problémů a stanovení jejich příčin,
2. návrh řešení – zaměřený na hledání, tvorbu, rozvíjení a analýzu možných směrů činnosti, jež by vedla k vyřešení problému,
3. volba řešení – zahrnující hodnocení variantních směrů činnosti navržených v předchozí etapě, které vyústí do volby varianty určené k realizaci,
4. kontrola výsledků – orientovaná na hodnocení skutečně dosažených výsledků varianty po její realizaci a jejich posuzování vzhledem k předem stanoveným cílům. Výsledky této etapy pak mohou iniciovat nový rozhodovací proces.

Podrobnější členění na více jednotlivých etap tak, aby zahrnovalo všechny potřebné kroky k úspěšnému zvládnutí rozhodovacího procesu, jsem stanovila následujícím způsobem uvedeným v podkapitolách 4.1 až 4.12. Přestože se může zdát následující členění oproti předchozímu rozsáhlé, vytvořila jsem jej v souladu s faktem, že kvalitní řešení rozhodovacího problému si vyžaduje mimo jiné i kvalitní postup jeho tvorby, následné realizace a kontroly. Proto se domnívám, že je dobré znát jednotlivé kroky samostatně vymezené, tzn. jasně definované a oddělené od kroků ostatních, aby bylo snadnější si je uvědomit a pracovat s nimi. A i když při řešení velice komplexních problémů může být problematické všechny kroky postupu dodržet, námaha obvykle stojí za následné dosažení dobrých výsledků. Protože díky níže popsaným krokům může manažer dobře strukturovat od jednoduchých až po složité problémy, stejně tak jako může správně stanovit následný postup, který by měl vést k vyřešení takových problémů.

Fáze rozhodovacího procesu:

1. Identifikace rozhodovacích problémů
2. Analýza a formulace rozhodovacích problémů
3. Stanovení cíle rozhodovacího procesu
4. Identifikace rozhodovacích kritérií
5. Přiřazení váhy jednotlivým kritériím
6. Identifikace variant řešení rozhodovacích problémů
7. Stanovení důsledků variant rozhodování
8. Hodnocení variant rozhodování
9. Výběr varianty rozhodování určené k realizaci
10. Formulace a interpretace rozhodnutí
11. Realizace zvolené varianty rozhodování
12. Vyhodnocení výsledků realizovaného rozhodnutí

Zde bych ráda odkázala na Přílohu A této práce, tedy na příklad možné podoby jednotlivých kroků v rozhodovacím procesu. Jedná se o zjednodušenou realitu prodeje a dodávek objednaného zboží, kdy identifikovaným problémem je pozdní expedice zboží zákazníkům zavedené obchodní firmy. U každého kroku je nastíněna možnost, jak by mohla daná fáze procesu vypadat. Jedná se pouze o nastínění možného rozhodovacího procesu, u představovaných kroků nejsou vyčerpány veškeré možnosti jejich podoby. Také podoba vymyšlené firmy a okolností vzniku problému a jeho řešení je pro účely této práce značně zjednodušená. Domnívám se však, že pro představu o konkrétní podobě rozhodovacího procesu, ve kterém není opomenuta žádná ze zde popisovaných fází, je tento příklad dostačující. Doporučuji si nejprve prostudovat jednotlivé fáze popisované v podkapitolách 4.1 až 4.12 a následně je porovnat s uvedeným příkladem.

4.1 První krok – Identifikace rozhodovacích problémů

V prvním kroku rozhodovacího procesu jde o získání základních informací o vzniklém problému, o firmě a jejím okolí, jež jsou potřebné pro zahájení rozhodovacího procesu. Tedy identifikuje se výchozí situace (současný stav) rozhodovací činnosti řídicího subjektu, jeho

prostředí a okolí, naproti které na konci rozhodovacího procesu stojí výsledná situace (budoucí stav). Takové informace je nutné nejen získat, ale též je analyzovat a vyhodnotit, aby se zjistilo, zda se skutečně jedná o problém, jež si žádá určité rozhodnutí ze strany manažera. Jinak řečeno, dochází k identifikaci takové situace nebo situací, které vyžadují nějaké řešení, ať již především okamžité nebo hlavně kvalitní, zahrnující více rozhodnutí týkajících se přidružených činností apod.

Identifikace problému je výsledkem zpracování vnějších a vnitřních informací. Vnější informace mohou mít formu společenské objednávky, mohou být výsledkem výzkumné práce, získání licence nebo jinou iniciativní činností řídicího subjektu. Vnitřní informace pro identifikaci problému vznikají zpravidla zpětnou vazbou, soustavným sledováním a kontrolou stávajícího systému řízení a činnosti řízeného objektu (Škrábek, 1990, s. 155).

Jedním z ukazatelů kvality řídicí práce, které je věnována pátá kapitola této práce, je včasnost potřeby identifikace problému. Je důležité však vědět, že mimo situaci, kdy může dojít k pozdnímu řešení problému, stejně tak může nastat i případ předčasného řešení a to nejčastěji, pokud je rozhodnutí uzavřeno v nedozrálých podmínkách (Škrábek, 1990, s. 156).

4.1.1 Uvědomění si problému

Uvědomění si problému vzniká na základě odhalení tohoto problému či na zjištění, že existuje rozdíl mezi tím, co je a tím, co by být mělo nebo tím, co manažeři chtějí, aby bylo. Ne všechny problémy jsou ihned zřejmé a jednoznačné, proto je v tomto kroku nezbytná jejich identifikace a v kroku následujícím pak analýza zjištěné problémové situace.

Také to, co jeden manažer považuje za problém, nemusí být problémem pro jiného manažera a naopak. To potvrzuje fakt, že identifikace problému je sama o sobě velmi subjektivní a v mnoha případech, kdy není problém na první pohled jasný pro všechny zúčastněné zároveň, je vhodné využít některou z metod či postupů identifikace problému, jež doporučují autoři učebnic o managementu a manažerském rozhodování, podrobněji viz Fotr (2006). Takže pokud si manažer není jistý, zda něco je opravdu problémem, pak je možné, aby to prodiskutoval s ostatními, zjistil jejich názory a stanoviska, a pokud ani po diskuzi

nebude jasné, zda je nutné zahajovat rozhodovací proces, pak lze využít racionálních metod identifikace problému.

V situaci, kdy rozhodovatel zjistí, že musí najednou řešit několik souvisejících nebo naopak rozdílných problémů, je důležité vytvořit si priority a vybrat tak problém, který bude řešen jako první. Existuje také rozdíl mezi důležitými a naléhavými problémy. Co manažeři často vidí jako důležité problémy, jsou pouze problémy urgentní. Ty si vyžadují rychlé řešení, ovšem z hlediska fungování organizace by si více pozornosti měly získat problémy důležité, významné (McNamara, 2008).

4.1.2 Základní identifikované faktory

Z uvedeného vyplývá, že dříve, než je něco označeno za problém nebo problémovou situaci, musí si někdo (v našem případě manažeři) problém uvědomit. Také musí být pod určitým tlakem (například ze strany podřízených, nadřízených, organizace, firemní politiky, konkurence, zákazníků nebo i z vlastních pohnutek) problém řešit a vyřešit a v neposlední řadě musí mít pro řešení identifikovaného problému potřebné zdroje, například časové, finanční, materiální, informační apod. Za zdroj důležitý pro rozhodování a řešení problémů je možné považovat i autoritu manažera, tedy jeho pravomoci v daném případě cokoliv učinit.

To znamená, že rozhodovatel by měl stanovit, jaké zdroje jsou k vyřešení problému zapotřebí a současně kolik těchto zdrojů má k dispozici. Bez nutných zdrojů by nastala varianta, kdy za řešení problému je považována možnost nedělat v daném případě nic. Tím by se rozhodovací proces velice zkrátil a klesla by i celková kvalita rozhodování sledovaná z dlouhodobého hlediska, o které budu dále pojednávat v páté kapitole.

Tyto faktory je tedy třeba určit, pokud manažer zjišťuje, zda nějaký problém existuje. Vedle řešeného problému patří mezi základní faktory, které je třeba identifikovat a následně analyzovat i důležití zainteresovaní jedinci a skupiny a dále nejrůznější okolnosti mající vliv na rozhodování (organizační struktura, konkurence aj.), jak je stručně uvedeno v úvodu této podkapitoly a další faktory podle charakteru organizace a jejího okolí.

Mimo tyto vytýčené skutečnosti je stejně důležité zvážit nejrůznější omezení, jež mohou ovlivnit pole následného rozhodování. Mohou to být omezení právní, technické a technologické, ekologické apod.

Na základě výše popsaného mohu stručně konstatovat, že pro vyvolání rozhodovacího procesu, jak jej budu dále popisovat, je nutné identifikovat rozhodovací problém, jež má takové vlastnosti a charakteristiky, které nutí manažera v daném případě jednat. Výsledky této identifikace rozhodovací situace jsou zdrojem pro další kroky rozhodovacího procesu.

4.2 Druhý krok – Analýza a formulace rozhodovacích problémů

Ve druhém kroku se jedná se o hlubší poznání problému a dané rozhodovací situace, stanovení jeho základních prvků (tedy jeho náležitostí), zjištění příčin jeho vzniku a stanovení jeho podstaty. Výsledkem by měla být co nejvýstižnější formulace rozhodovacího problému (v čem problém spočívá). Jednoznačný popis nastalého problému je pro další práci zcela nezbytný, protože jak se domnívá Skulová (1995, s. 41): „...pouze přesné pojmenování problému umožňuje stanovit všechny možné, resp. v dané situaci myslitelné **varianty (cesty)** dalšího postupu a dává předpoklad pro adekvátní vyřešení problému.“

Bělohlávek (2006, s. 677) také poznamenává, že: „Již samotná formulace problému má výrazný vliv na přístup k jeho řešení. Definice problému může dát našemu uvažování určitý směr a tím i nastolit určitá omezení.“

4.2.1 Analýza výchozího stavu

Jedná se o proces, který se zpravidla liší dle toho, zda se jedná o řešení chronických nebo aktuálních problémů. Protože chronické problémy většinou představují chyby v dosavadním řízení, musí se analýza daného stavu opírat o důslednou kritiku. Naopak u aktuálních problémů může jít spíše o studium vývojových trendů v dané oblasti (Škrábek, 1990, s. 156).

V rámci této analýzy sledujeme určitá relevantní hlediska, jež mohou zahrnovat následující – hledisko vzniku problému (tedy vyvolání problému a to často vnějšími příčinami), hledisko složitosti řešení problému (tzn. jaké překážky je schopen realizační kolektiv při řešení problému překonat), hledisko významnosti problému (záleží většinou na

subjektivním ohodnocení významnosti řešitelem a často dochází k jeho přeceňování, naopak objektivním kritériem by zde mohla být například společenská uplatnitelnost) (Škrábek, 1990, s. 156).

V rámci analýzy problému se zjišťují jeho podstatné náležitosti a prvky, příčina (příčiny) a důsledky, jeho případný další vývoj, pokud by se jím manažer nezačal zabývat (tzn. zda je možnost, že se bude dále prohlubovat apod.), složitost jeho řešení, zainteresované osoby, jednotky organizace či okolí, jeho význam a priorita před jinými rozhodovacími problémy a další práci manažera.

4.2.2 Příčiny rozhodovacích problémů

U rozhodovacího problému může být jeho příčina (příčiny) známá, ale pokud není, je zpravidla potřeba ji pro další práci rozhodovatele zjistit. Pro zjišťování důvodů, na jejichž základě došlo ke vzniku problému, se mohou využívat nejrůznější formy grafického znázorňování hledaných příčinných souvislostí. Takové schéma může mít jakoukoliv podobu¹⁰. Vždy je však důležité, aby bylo vypracováno tak, že bude pro všechny pracovníky, kteří s ním budou pracovat, srozumitelné a bude co nejpřehlednější.

Jsou-li příčiny problému ignorovány nebo je-li opomenuta snaha je vyhledat a analyzovat, pak mohou být řešeny pouze následky hlubších problémů, které tak zůstávají nevyřešeny a působí jako příčiny jiných důsledků. Ty na jejich základě mohou způsobovat další problémy (Plamínek, 2000, s. 163).

4.2.3 Typy rozhodovacích problémů

Škrábek (1990, s. 155) ve své publikaci uvádí, že rozhodovací problémy mohou mít různé příčiny. Obecně je lze shrnout do dvou základních skupin a to na:

- a) příčiny vzniklé z nedostatků dosavadního řízení,
- b) problémy vzniklé z inovačních procesů, tedy z důvodu dalšího rozvoje.

¹⁰ Příkladem může být často využívaný Ishikawův digram nebo-li tzv. diagram rybí kosti, který slouží k identifikaci a zobrazení všech možných příčin rozhodovacího problému aj.

Z hlediska častosti výskytu, významnosti a úrovně řízení, na kterých se takové problémy řeší, se rozlišují na:

- a) běžné a opakované problémy, řešené často rutinním způsobem na operativní úrovni řízení,
- b) mimořádné a významné problémy, které mají nezvyklé, komplikovanější a komplexní příčiny a zpravidla si vyžadují tvůrčí přístupy,
- c) krizové problémy.

Z hlediska časového se rozdělují na:

- a) problémy aktuální,
- b) problémy chronické (opakované).

4.3 Třetí krok – Stanovení cíle rozhodovacího procesu

Cíl je možné chápat jako určitou představu jednotlivce či skupiny lidí o chtěném budoucím stavu, který se zákonitě liší od stavu současného. Cíl tak vyjadřuje a v nejlepším případě konkrétně popisuje chtěný budoucí stav ze strany účastníků rozhodovacího procesu (případně i dalších pracovníků nebo zúčastněných osob, které se na rozhodování nepodílí, ale jichž se bude případné řešení problému také týkat).

Předem formulované cíle pak musí rozhodnutí vzešlé z rozhodovacího procesu naplnit. To znamená, že celý proces by měl být proveden tak, aby dosahoval co nejvyšší kvality, jež povede k přesnému vyplnění stanovených cílů. Opačně řečeno, pokud v některém z následujících kroků rozhodovacího procesu jeho vykonavatel učiní nevratné chyby, pak se to musí nutně projevit na kvalitě dosaženého výsledku a tím i na splnění (v takovémto případě spíše nesplnění nebo nepřesném splnění) požadovaných cílů.

Vzhledem k tomu je odborníky doporučováno, aby formulace cílů byla co nejpřesnější, smysluplná, všem jasná a proveditelná, protože tím je vykonávání dalších činností souvisejících s realizací vybraného řešení pro určitý rozhodovací problém orientováno přesným směrem, a je tím také snížena pravděpodobnost špatného výsledku a neúspěchu.

V důsledku toho bývá v současné době odborníky také doporučováno dodržovat postup poučky SMART¹¹ cílů, i když například měřitelnost cíle může být někdy problematická.

Za cíl se považuje vždy předem jasně vymezený stav nebo hodnota, ať již číselně (kvantitativní cíl) nebo slovně vyjádřená (kvalitativní cíl), které má být rozhodovacím procesem dosaženo. Stanovením cíle se do určité míry vymezuje i pole následujících kroků a činností rozhodovatele. Ovšem je důležité cíl nespojovat s činnostmi¹², které k němu vedou. To znamená, že je nutné určitý cíl vidět pouze jako konečné završení provedených činností a určitého úsilí (Dědina, 2007, s. 78). Cíle by měly mít zcela konkrétní podobu, aby bylo možné po realizaci vybraného řešení problému rozhodnout, zda cíle (cílů) bylo dosaženo či nikoliv a také v jaké míře. V podstatě se jedná o odlišení úspěchu a neúspěchu.

Škrábek (1990, s. 156) dodává, že co se týče cíle v rámci rozhodování, tak: „K jeho uskutečnění je nutné, aby lidé byli ochotni jej realizovat a zároveň byly vytvořeny podmínky, aby jej mohli realizovat.“

4.4 Čtvrtý krok – Identifikace a formulace rozhodovacích kritérií

Ve čtvrtém kroku se jedná o určení toho, co je důležité, přípustné, relevantní a potřebné z hlediska následného rozhodování o tom, jak vyřešit identifikovaný problém. Podle stanovených a vybraných kritérií se později budou posuzovat, hodnotit a vybírat navržené varianty řešení daného rozhodovacího problému. Tedy při volbě kritérií dochází ke stanovení parametrů, jimiž by se mělo vyznačovat optimální nebo přijatelné řešení problému. Ze všech formulovaných kritérií rozhodovatel vybere ta, která jsou relevantní v konkrétní situaci v konkrétní firmě.

¹¹ SMART = Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Tangible – konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a hmatatelné. Teorii stanovování cílů vytvořili E. A. Locke a G. P. Latham v roce 1976.

¹² Dědina (2007, s. 78) ve své publikaci jasně podotýká, že například reklamní kampaň nemůže být cílem sama o sobě. Tím může být pro představu zvýšení tržního podílu nebo tržeb organizace. Reklamní kampaň je tedy pouze jejích prostředkem.

Volba rozhodovacích kritérií je předpokladem k hodnocení jednotlivých variant řešení identifikovaného problému. Slouží k posouzení výhodnosti (optimálnosti) jednotlivých variant vzhledem k požadovaným cílům řešení problému. To znamená, že i jejich výběr se od těchto cílů odvozuje. Podle Vebera (2000, s. 37): „Kromě těchto cílů mohou výběr kritérií hodnocení podpořit hledání možných nepříznivých důsledků a účinků variant, identifikace odlišnosti a rozdílů variantních řešení, popř. vymezení subjektů, jejichž zájmy a cíle mohou být určitým řešením problému dotčeny.“

V praxi je běžné, že rozhodovací kritéria mohou být vyjádřena jednak zřetelně a srozumitelně, nebo naopak mohou být vyjádřena nepřímě, a přesto je každý, kdo rozhoduje, v obou případech používá. Přesto je vždy jednodušší pracovat s jasně definovanými kritérii, než s pouhými naznačeními toho, co by bylo dobré zvážit. A také to, co je jako rozhodovací kritérium definováno, je důležitější, než to, co takto označeno není. Protože to, co rozhodovacím kritériem není, poté nemá v důsledku takovou váhu a neovlivní to manažerovo konečné rozhodnutí.

4.4.1 Stanovení rozhodovacích kritérií

V rozhodovacích procesech se pomocí kritérií posuzuje platnost, správnost hodnot nebo také význam objektivní reality. To znamená, že se jedná o vztah, podle něhož se určuje do jaké míry manažerem posuzované skutečnosti jsou optimální k cíli, který si vytýčil a jehož chce dosáhnout. Daná kritéria tak musí z tohoto výhledu vycházet a musí jím být určena a jemu přizpůsobena. Není tedy výhodné svou snahu obrátit ke zjištění správnosti hodnot určitých faktorů u některé z variant možného řešení problému, jež nebudou v souladu s požadovanými cíli.

Je také důležité si podle Škrábka (1990, s. 159) uvědomit, že takto kritéria: „Do jisté míry souvisí i s hodnotovým systémem (čemu dáme přednost¹³) a s možnostmi, které máme k dispozici pro řešení cílů (na co nám stačí prostředky).“

¹³ Škrábek (1990, s. 159) ve své publikaci uvádí, že rozporným kritériem v rozhodovacích procesech může být alternativa, zda dáme přednost zvyšování životní úrovně v konsumním slova smyslu i za cenu zhoršujících se ekologických životních podmínek nebo zda dáme přednost skromnosti a podpoříme tím zdravé životní prostředí.

K tomu dále Škrábek (1990, s. 159) dodává, že při stanovení rozhodovacích kritérií je důležité zvolit takové ukazatele, jež nepodléhají náhodným jevům a které nemají velké výchyly.

Jakmile jsou definována rozhodovací kritéria, pak by jim měly být přiřazeny určité hodnoty, a to buď číselné, což může být například skóre (od úspěšného po neúspěšné) nebo typu ano/ne (vyhovující/nevyhovující) apod. Tyto hodnoty parametrů jsou v dalších krocích využity právě jako kritéria pro posuzování jednotlivých možností řešení problémů.

Mezi požadavky na rozhodovací kritéria patří například úplnost, kdy daný soubor kritérií by měl umožnit posoudit a zhodnotit všechny přímé i nepřímé, pozitivní i negativní důsledky variant. A dále také neredundance¹⁴, což znamená, že každý aspekt by měl vcházet do hodnocení pouze jednou (Veber, 2000, s. 37).

Podle Škrábka (1990, s. 159), který též pojednává o změnách rozhodovacích kritérií, lze konstatovat, že změna kritéria je zároveň určitou změnou rozhodnutí a to dle významnosti konkrétního kritéria.

Nelze se tedy domnívat, že změna jednoho či více kritérií nemá žádný vliv na vybrané a realizované rozhodnutí, avšak jednotlivé změny s sebou nesou různé dopady.

4.4.2 Typy a počet rozhodovacích kritérií

Jedná se o nejružnější kritéria, jež by měla splňovat výše zmíněné potřeby výhodné pro samotné rozhodování. To znamená, že by se měla daného problému jasně týkat. Nejde o to, aby byla kritéria vybrána například jen pro svou atraktivitu, souvislost s jinými problémy v organizaci či ze zkušenosti apod. Tyto parametry by měly být pro daný problém důležité či dokonce rozhodující. Což také znamená, že kritéria, která se budou rozhodovacího problému týkat jen okrajově, by neměla být brána v úvahu, pokud by to znamenalo, že celkovým počtem kritérií již nebude zvyšován jejich užitek, ale budou znamenat více zahlcení a nárůst časového faktoru.

Jako rozhodovací kritérium bývá nejčastěji uváděno kritérium ekonomické, dále pak například efektivnost, co nejvyšší možná kvalita nebo i zájmy budoucího uživatele. Tento

¹⁴ Redundance – nadbytečnost, přebytečnost, nehospodárnost.

výčet by v celku byl příliš obsáhlý, protože není možné mít určitou sadu kritérií, jež by se dala využít ve všech případech, a proto je nutné pro každý problém vybírat jiné, jemu odpovídající, kritéria. Jiným případem jsou rutinní problémy, kde již není potřeba vyhledávat nová kritéria, pokud dříve zvolené řešení bylo účinné a podmínky a okolnosti řešeného problému se od té doby nezměnily.

4.5 Pátý krok – Přiřazení váhy jednotlivým kritériím

V rámci páteho kroku je nutné určit, jakou váhu mají jednotlivá kritéria, podle nichž se bude rozhodovat. Je možno postupovat od nejdůležitějšího kritéria, jemuž přiřadíme nejvyšší hodnotu, k dalším kritériím, přičemž od nejdůležitějšího kritéria se odvozuje váha ostatních kritérií (Robbins, 2004, s.152).

Přiřazení váhy jednotlivým kritériím v podstatě znamená určení priorit, co je pro dané řešení důležitější a co naopak při konečném rozhodování nebude hrát příliš velkou roli. Čím je pro rozhodovatele kritérium důležitější, tím vyšší mu přiřadí hodnotu. Protože jakmile by došlo ke srovnávání dvou možných řešení, jejichž celkové skóre (jestliže jsou využita číselně definovaná kritéria) by bylo stejné, rozhodoval by se manažer dle předem určených vah k daným kritériím. To znamená, že by poté vybral to řešení (například řešení číslo 1), u jehož kritéria W by bylo vyšší skóre, než u stejného kritéria u řešení jiného (například řešení číslo 2, 3, 4 ad.). A to protože pro dosažení cílů rozhodování je kritérium W důležitější (má přiřazenou vyšší váhu), než kritéria X, Y, Z atd. Více o hodnocení variant řešení dle kritérií a vah a jejich tabulkové znázornění popisují v oddíle 4.8.3 této práce.

Mezi metody stanovení vah kritérií hodnocení mimo jiné patří následující metody, které se mezi sebou liší svojí složitostí vyplývající z odlišného algoritmického základu (tzn. srozumitelností pro uživatele) a náročností na typ informací, které je třeba pro stanovení vah od rozhodovatele získat:

a) bodová stupnice – rozhodovatel přiřazuje každému kritériu určitý počet bodů ze zvolené stupnice v souladu s tím, jak hodnotí význam každého kritéria,

b) alokace 100 bodů – rozhodovatel rozděluje sto bodů mezi jednotlivá kritéria v souladu s jejich významností, přičemž součet bodů přidělený všem kritériím musí být roven právě 100,

c) porovnání významu kritérií pomocí jejich preferenčního pořadí – rozhodovatel nejprve stanoví preferenční uspořádání kritérií a poté určí váhy kritérií podle porovnání významu kritérií s kritériem nejméně významným (posledním v preferenčním pořadí),

d) metoda párového srovnávání – rozhodovatel zjišťuje preferenční vztahy dvojic kritérií, tedy v nejjednodušší modifikaci této metody zjišťuje pro každé kritérium počet jeho preferencí vzhledem ke všem ostatním kritériím souboru (Fotr, 1992, s. 84-85).

4.6 Šestý krok – Identifikace variant rozhodování

V šestém kroku se jedná o identifikaci, formulaci a tvorbu co nejvíce různých variant řešení rozhodovacích problémů, tedy v podstatě o vyjádření konkrétních možných rozhodnutí a možných cest, které vedou ke stanovenému cíli. Vždy je dobré tyto varianty vybírat podle možností a omezení organizace, například s ohledem na zdroje finanční, časové, lidské apod.

Jde tak o identifikaci všech variant, které by mohly vyřešit daný problém a díky nimž by se dosáhlo požadovaného cíle (cílů). V tomto kroku se povětšinou projevují tvůrčí aktivity manažerů a jejich spolupracovníků při hledání a formulování jednotlivých variant. Je možné se ohlédnout i do minulosti a založit své poznatky na předchozích zkušenostech nebo je v některých případech vhodné nechat si poradit či dokonce vypracovat seznam možných variant od odborníků, ať již v rámci organizace nebo i mimo ni.

Bohužel se stává, že manažeři vzhledem k nedostatku svého času neprodukují tolik variant, kolik jich je možných, ale jen určitý omezený počet. To může podstatně zúžit počet „správných“ řešení, ze kterých by vzešlo to nejvhodnější řešení konkrétního problému.

V této fázi je dle mého mínění také důležité si uvědomit, že jednotlivé varianty mají být pouze vyhledávány a sestavovány a nikoliv hodnoceny, stejně tak jako se ve čtvrtém kroku identifikovala různá kritéria hodnocení pro následně vytvořené možnosti řešení rozhodovacích problémů a teprve v pátém kroku se těmito kritériím přiřazovala váha (hodnota).

4.6.1 Varianty řešení rozhodovacích problémů

Rozhodovací problémy, které mají řadu variantních řešení, jsou závislé na situaci, ve které se rozhoduje. Mohou vykazovat značný stupeň rizikovosti, ale zároveň vyžadují značný prostor pro rozhodování. Při stanovení jednotlivých variant je důležité, aby byla zachována určitá komplexnost, tedy aby jejich soubor obsahoval všechna možná a přístupná řešení a každá varianta musí být modelově dovedena až k úplnému dořešení včetně jejího rozboru (Škrábek, 1990, s. 159).

V průběhu produkce variant se může stát, že některé varianty budou vzájemně v rozporu, to znamená, že se budou vylučovat. Pak je důležité danou situaci správně zvážit a posoudit, jakou variantu si ponechat a jakou odstranit, jelikož dvě navzájem se vylučující varianty nemohou vést k jednomu a tomu samému chtěnému cíli.

Také není možné předpokládat, že vždy bude nalezena varianta (nebo více variant), která bude navrhovat řešení, jež přináší pouze výhody. Je spíše pravděpodobné se domnívat, že taková varianta neexistuje.

Často se stává, například u dynamických systémů, že čím je varianta progresivnější, tím spíše přináší kvalitativně náročnější další problémy k řešení. A již sama realizace určitého vybraného řešení do zaběhnutého systému vyžaduje často náročnou adaptabilitu lidí na nové podmínky. (Škrábek, 1990, s. 159-160).

4.6.2 Hledání variant rozhodovacích problémů

Jak jsem již v předešlém textu naznačila, musí v tomto kroku manažer určit pevný počet možných a přípustných variant řešení vyvstalých problémů. Jednou z variant by měla vždy být také možnost nedělat nic. Takto stanovené varianty se vyhledávají vždy v souvislosti s požadovanými cíli, tedy aby bylo možné jejich prostřednictvím těchto cílů dosáhnout a naopak, aby jimi nebyly způsobeny nepříznivé důsledky v jiné oblasti. Mírná rizika nebo nepopulární dopady se mohou objevit u každé varianty, nemělo by ovšem docházet k tomu, že vybrané řešení zapříčiní nepříznivé hospodářské výsledky, neblahé důsledky v chodu organizace či jednotlivých oddělení a nebo v práci samotných pracovníků.

Existují různé možnosti, jak jednotlivé varianty vyhledávat a zaznamenávat. Záleží vždy na znalostech či možnostech konkrétního manažera, případně dalších pracovníků, jenž

mohou v tomto kroku hrát svou roli. V určitých případech mívá rozhodovatel z dřívějších zkušeností k dispozici soubor možných variant řešení, což bývá například u rutinních problémových situací. V takovém případě není třeba, pokud je situace stejná, opětovně vyhledávat jednotlivé varianty. Spíše lze posoudit okolnosti, zda se například neobjevily nové možnosti na poli techniky, pracovník nezískal nové znalosti či dovednosti apod.

Pokud je situace a rozhodovací problém nová a neobvyklá, pak je i zde možné využít nejrůznějších zavedených matematických metod a modelů, přičemž ty se využívají dle toho, zda se jedná o dobře či špatně strukturovaný problém. U dobře strukturovaných problémů lze využít například rozhodovací stromy, metodu párových vztahů návrhů, metodu porovnávání funkcí, metodu analogie ad. A u špatně strukturovaných problémů využít metody, při nichž se hledají nové tvůrčí myšlenky a to například brainstorming, brainwriting, Gordonova metoda ad., podrobněji viz Fotr (2006).

Neméně je důležité si uvědomit, že samotná organizace může manažerovi při generování jednotlivých variant stavět do cesty nechtěné překážky nebo vyvolávat určité mantinely, například na základě technických či technologických možností společnosti, interních směrnic a předpisů a stejně jako u vybíraných kritérií z předchozího kroku, lze nalézt i omezení ze strany legislativy apod.

4.6.3 Tvorba variant rozhodovacích problémů

Při tvorbě variant rozhodovacích problémů se lze obrátit na minulé případy a zkušenosti nebo lze uplatnit různé matematické modely a výpočetní techniku. Dále je pak možné využití metod hledání nových myšlenek, tedy podporuje se kreativita a intuice. A také zvyšování tvůrčího potenciálu jednotlivých pracovníků i celé organizace (styl řízení, učící se organizace), jelikož tvorba variant řešení často klade vysoké nároky na manažera a to především právě na jeho tvůrčí schopnosti.

Velmi výhodné a důležité je využití týmové práce. Vhodná je skupinová příprava rozhodnutí (odlišné názory a přístupy k řešení podporují tvorbu více variant). Často totiž řešitelé problémů zpracují široký soubor koncepčně odlišných variant, z nichž lze lépe vybrat tu nejvhodnější. Protože čím je počet variant větší, tím spíše lze očekávat, že mezi nimi bude taková, která vyřeší daný problém optimálním způsobem. Navíc se s vybraným řešením

pravděpodobně ztotožní více pracovníků. Aby bylo skupinové řešení problémů efektivní, musí mít všichni k dispozici veškeré potřebné informace, zázemí a musí dodržovat určený postup a vzájemně spolupracovat.

Jednou z možných konkrétních alternativ při tvorbě variant rozhodovacích problémů, je tzv. brainstorming. Ten spočívá v generování velkého množství nápadů ve skupině (méně často se tento způsob objevuje u jedince, protože mezi více lidmi mohou vznikat různé asociace, jež by samotný člověk sám vyprodukovat nemusel), aniž by se tyto nápady jakýmkoliv způsobem vyhodnocovaly. Pozornost se tak soustřeďuje na tvorbu, nikoli na kritiku na straně jedné nebo obhajobu na straně druhé. Brainstorming znamená tvorbu v mluvené podobě. V písemné podobě se tato metoda nazývá brainwriting.

„Brainstorming ale není vhodný tam, kde je pro kvalifikované řešení potřebná expertní znalost. Poskytuje spíše kvantitu než kvalitu a spoléhá na to, že v množství poměrně plytkých řešení se najdou některá výjimečně kreativní.“ (Dědina, 2007, s. 79).

Tuto část tvorby variant rozhodování je možné shrnout tak, že zde není tolik důležité to, zda jsou jednotlivé nápady (tedy různé možnosti řešení problémů) v danou chvíli reálné. Jde spíše o to, aby bylo dosaženo co nejširšího pole možných variant. Aby nedošlo k opomenutí nějakého zásadního či výhodného řešení, neméně i k opomenutí spíše netradičního řešení. Na konci tohoto procesu produkce nápadů jsou ze zaznamenaných řešení společně vybrána ta, která stojí za další práci s nimi.

4.7 Sedmý krok – Stanovení důsledků variant rozhodování

V sedmém kroku se jedná o předpokládané důsledky jednotlivých variant rozhodování a to opět na základě vybraných kritérií hodnocení. To znamená, že s variantami rozhodování jsou spojeny také jejich důsledky, které chápeme jako očekávané dopady, respektive účinky případně zvolených variant, a to jak na rozhodovatele a organizaci, ve které pracuje, tak i na jejich okolí.

Bez znalosti těchto důsledků není možné přejít k hodnocení variant a volbě jedné z nich, která by měla být určena k realizaci. Pokud totiž subjekt rozhodování nebude znát co

nejvíce možných důsledků následně vybrané varianty rozhodování, nemůže si být jist, zda lze jejím zvolením a realizací dosáhnout požadovaného cíle rozhodování.

Pro stanovení dopadů jednotlivých variant je možné využít některou z matematických metod a modelů i s jejich grafickým znázorněním. Může jít například o metody stanovení důsledků rizikových variant, jimiž jsou rozhodovací matice, více viz (Fotr, 1992, s. 41), pravděpodobnostní stromy, více viz (Fotr, 1992, s. 43) či počítačová simulace metodou Monte Carlo, více viz (Fotr, 1992, s. 48). V případě zájmu o poznání těchto metod a modelů bych ráda odkázala čtenáře, kteří se o této problematice chtějí dozvědět více a dané metody poznat, na odbornou literaturu zabývající se managementem, podrobněji například Hyka (In Pražská, 1992, s. 28-40) a konkrétně rozhodováním, například Fotr (2006), jelikož popis a možnosti použití těchto a dalších metod využitelných v různých fázích rozhodovacího procesu již přesahují rámec této práce.

Jednotlivé varianty se liší ve svých možných přínosech a naopak i ve svých nepříznivých důsledcích a rizicích, proto se stává, že manažer musí přistupovat ke kompromisům a to mezi žádoucími a nežádoucími důsledky. Málokdy nastane situace, že některá z variant bude mít pouze samé klady a žádné zápory (Dědina, 2007, s. 79).

4.8 Osmý krok – Hodnocení variant rozhodování

V osmém kroku se jedná o hodnocení jednotlivých variant rozhodování dle předem stanovených kritérií a vah, dle možných existujících omezení a podle zjištěných možných důsledků těchto variant – výsledkem procesu hodnocení může být buď určení celkově nejvýhodnější (optimální) varianty řešení, nebo dle Fotra (2006, str. 19) určení tzv. preferenčního uspořádání variant. To znamená jejich seřazení podle celkové výhodnosti, přičemž realizováno může být několik variant z prvních míst tohoto uspořádání (většinou v závislosti na různých omezeních jako jsou finanční prostředky) a to zároveň v případě, že se vzájemně nevylučují. Tento fakt potvrzuje i Skulová (1995, s. 41) tvrzením, že: „Subjekt rozhodování posuzuje a hodnotí možné varianty dalšího postupu s přihlédnutím ke všem faktorům limitujícím jejich realizaci a k možným důsledkům přijetí určitého řešení, které jsou mu známy, nebo které je schopen určit či odhadnout.“

Hodnocení jednotlivých variant rozhodování se děje na základě objektivních charakteristik, ale i subjektivních faktorů, osobních znalostí, zkušeností a postojů. Výsledkem tohoto hodnocení by měl být výběr nejvhodnější varianty odpovídající stanoveným kritériím a nebo více paralelních variant, jež zapříčiní dosažení identifikovaných cílů. Samotné hodnocení se váže k vybraným kritériím a k jejich vahám, které se jim přisoudili. Toto hodnocení spočívá opět na rozhodovateli, případně jeho spolupracovnících. Skulová (1995, s. 41) ovšem dodává, že ve složitých rozhodovacích procesech lze přistoupit k posouzení navrhovaných řešení odbornými experty, poradními orgány ad., jejichž stanoviska jsou pro rozhodovatele závazná nebo mají úlohu pouze podpůrnou, doplňující či informativní.

Může se stát, že nevyhovuje žádné řešení, což vede k přeformulování kritérií nebo k novému hledání dalších možností řešení. To znamená, že je nutné vrátit se do časnější fáze procesu a projít jím znovu s jiným výchozím stavem.

„Stanovením výhodnosti končí prakticky příprava rozhodnutí, protože výběr optimální varianty je vlastně již rozhodnutí.“ (Škrábek, 1990, s. 160).

4.8.1 Kritéria objevující se při hodnocení variant řešení

Jak již bylo zmíněno, tak v tomto kroku je nutné stanovené varianty řešení rozhodovacích problémů podrobit určité analýze. Každá varianta by měla být hodnocena na základě vybraných kritérií.

Je možné si zvolit jakékoliv vlastní hodnocení (číselné či slovní hodnocení, škálování apod.), které jasně odliší, kdy má dané kritérium u určité varianty vysokou a kdy nízkou hodnotu. Takové hodnocení může být objektivní (např. porovnání cen u jednotlivých variant řešení), ale i subjektivní (např. dobrá pověst firmy u jednotlivých variant řešení), to znamená pro rozhodovatele více osobní.

Ve většině případů se v současnosti setkáváme s ekonomickým kritériem, stojícím na prvním místě v pořadí. Vždy je totiž velice důležité zjistit, zda bude dané rozhodnutí, tzn. vybrané řešení rozhodovacího problému, pro organizaci ekonomicky výhodné. Další kritéria se budou lišit v závislosti na daném problému, který je nutno vyřešit, na jeho povaze, na stanoveném časovém rozpětí pro jeho vyřešení a dalších faktorech. O kritériích pojednávám v podkapitole 4.4 této práce.

4.8.2 Metody hodnocení variant řešení

Škrábek (1990, s. 160) například uvádí, že jednotlivé varianty se hodnotí a vzájemně porovnávají metodami kvalifikovatelných kritérií. To znamená, že tam, kde není nutná velká diferenciací se používá binární stupnice (vyhovuje – nevyhovuje). Na jejím základě se stanoví stupnice výhodnosti pro každou variantu.

Dědina (2007, s. 79) pak popisuje další možnosti tak, že při hodnocení mohou manažerům do značné míry pomoci také metody lineárního programování. I když se manažeři často nechtějí spoléhat pouze na matematiku a programování, mohou tyto nástroje zavést do vybraných variant určitý systém a zvýraznit odlišnosti mezi nimi. Jsou obzvláště vhodné při velkém množství variant, kdy by mohl manažer mezi nimi ztratit přehled – v takovém případě je možné těmto matematickým metodám svěřit první kolo posuzování, kterým projde jen rozumné množství návrhů, jež pak manažer zvládne bez problémů dále posuzovat.

Různé typy od jednoduchých přístupů ke složitým matematickým metodám, simulacím a počítačové podpoře volby variant, rozdělené například podle rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty uvádí ve svých publikacích také například Fotr (1992, 2006).

4.8.3 Hodnocení vybraných variant dle kritérií a vah

Při hodnocení určitých variant řešení existuje rozdíl mezi situací, kdy se vyznačí pouze možnosti, jak lze hodnotit dané varianty a mezi tím, kdy se k této analýze přidá i váha jednotlivých kritérií, kterou si manažeři určili v pátém kroku rozhodovacího procesu.

Jestliže rozhodovatelé označili skóre pro každé kritérium nejvyšší hodnotou, kterou si ve svém hodnocení stanovili, není nutné na jejich váhu brát ohled. Podobně, je-li jejich váha stejná, může se každé kritérium hodnotit na základě součtu bodů (pokud je hodnocení číselné) jednotlivých kritérií u jedné varianty (Robbins, 2004, s. 153).

Ovšem, když se znásobí vypočítané skóre váhou, kterou si manažeři určili, získají se údaje, jež mohou značně upravit předchozí výsledky, kdy se hodnotili varianty řešení bez posouzení váhy kritérií. Tímto způsobem lze nakonec dojít k výběru jiné varianty, než jakou by vybrali předtím.

Tuto situaci je možné znázornit následujícím způsobem, kdy je řešen problém A25i, u něhož rozhodovatel určil 10 kritérií (A, B, C, D, E, F, G, H, I, J), podle nichž bude chtít hodnotit navržené varianty řešení. Každé kritérium bodově ohodnotil podle číselné stupnice „nejvíce vyhovující“ – „nejméně vyhovující“ a vybral z nich 5 kritérií (A, C, E, G, I), které získaly v tomto hodnocení nejvíce bodů. Následně určil u každého kritéria váhu jeho důležitosti pro hodnocení variant řešení, a to při použití pětibodové stupnice 1-5 (jeden bod získalo kritérium, jež vykazuje pro hodnocení variant řešení nejnižší význam a pět bodů naopak to, jež je nejdůležitější), viz Tab. 1. Dále společně s týmem svých kolegů vytvořil 5 možných variant řešení daného problému (1a, 2b, 3c, 4d a 5e). Ty nejprve ohodnotil dle vybraných kritérií pomocí desetibodové stupnice (jeden bod znamená „nejméně splňuje“ a deset bodů znamená „nejvíce splňuje“). To znamená, že určil nakolik splňuje (vyhovuje, odpovídá...) nejprve varianta 1a kritériu A, kritériu C, kritériu E, kritériu G, kritériu I, a následně stejným způsobem ohodnotil i ostatní varianty, viz Tab. 2. Pokud bych měla pro představu uvést konkrétní příklad, pak třeba při výběru a nákupu nového služebního automobilu může být jednou variantou nákup automobilu značky Škoda, u něhož bude rozhodovatel posuzovat následující kritéria – cena, výkon, spolehlivost, spotřeba, výbava. Dalšími variantami, u kterých by posuzoval stejná kritéria mohou být Toyota, Ford, Opel, VW. Z tohoto přiřazení bodů vyplynulo následující bodové ohodnocení: Varianta 1a získala celkové skóre 29 bodů, Varianta 2b získala 28 bodů, Varianta 3c získala 25 bodů, Varianta 4d získala 36 bodů a Varianta 5e získala 33 bodů. Tím se určilo následující pořadí: 1. místo získala Varianta 4d, 2. místo Varianta 5e, 3. místo Varianta 1a, 4. místo Varianta 2b a 5. místo Varianta 3c. Dále pak rozhodovatel určil další ohodnocení jednotlivých variant a to přidáním stanovených vah kritérií (tzn. vynásobením počtu přiřazených bodů hodnoceného kritéria u některé z variant s číslem přiřazené váhy u tohoto kritéria – například u varianty 1a u kritéria A je to vynásobení získané hodnoty 2 s přiřazenou váhou kritéria A, tedy hodnotou 2), viz Tab. 3. V tomto případě vypadá celkové skóre jednotlivých variant následovně: Varianta 1a získala 98 bodů, Varianta 2b získala 96 bodů, Varianta 3c získala 71 bodů, Varianta 4d získala 95 bodů a Varianta 5e získala 102 bodů. Tím se určilo následující pořadí: 1. místo získala Varianta 5e, 2. místo Varianta 1a, 3. místo Varianta 2b, 4. místo Varianta 4d a 5. místo Varianta 3c. Nakonec rozhodovatel vybral optimální variantu, kterou se po celkovém hodnocení variant dle kritérií a vah stala varianta 5e. Zde je patrné, že se přiřazením vah kritérií změnil výběr optimální varianty.

Tab. 1 Přiřazení vah jednotlivým kritériím

Kritéria hodnocení	Váha kritéria
A	2
C	5
E	3
G	1
I	4

Tab. 2 Hodnocení variant řešení problému dle kritérií hodnocení

Varianty řešení	Kritéria hodnocení				
	A	B	C	D	E
1a	2	6	8	4	9
2b	3	7	5	4	9
3c	3	5	7	7	3
4d	8	4	10	9	5
5e	2	7	9	8	7

Tab. 3 Hodnocení variant řešení problému dle kritérií a vah hodnocení

Varianty řešení	Kritéria hodnocení (s přiřazenými vahami)				
	A	B	C	D	E
1a	4	30	24	4	36
2b	6	35	15	4	36
3c	6	25	21	7	12
4d	16	20	30	9	20
5e	4	35	27	8	28

Z uvedeného příkladu je tedy patrné, že po zhodnocení variant rozhodování s přihlédnutím k určeným vahám vybraných kritérií se může celkové skóre a tím i pořadí jednotlivých variant zcela změnit. A to proto, že rozhodovatel nevybírá variantu, která při hodnocení pomocí kritérií dosahuje nejlepších výsledků, ale vybírá optimální variantu, která splňuje vysoké hodnoty u kritérií, jež jsou pro rozhodovatele, vybírané řešení a cíle rozhodování nejvýznamnější.

4.9 Devátý krok – Výběr varianty rozhodování určené k realizaci

V devátém kroku dochází k výběru definitivního řešení z jednotlivých variant, tedy výběr té varianty, jež získala nejvyšší ohodnocení při respektování daných kritérií a jejich vah. Případně, jak jsem již výše uvedla, může jít o výběr a následnou realizaci více vzájemně se nevylučujících variant (není nutné, aby se varianty vzájemně podporovaly, ale aby nebyly v protikladu). Totiž účelem a vyvrcholením rozhodovacího procesu je právě výběr vhodné varianty řešení, tedy přijetí rozhodnutí.

Jak podotýká Dědina (2007, s. 79), tak v tomto kroku jde o výběr optimální varianty¹⁵, ale pokud není možnost vybrat takto výhodnou variantu, pak jde o zvolení alespoň uspokojivé varianty.

Z výše uvedeného vyplývá, že za optimální variantu, která vede snahy manažera a jeho spolupracovníků k vytýčeným cílům, se považuje nejvýhodnější řešení konkrétního problému. Podle Škrábka (1987, s. 26) také volíme optimální variantu, která zpravidla není totožná s krajními hodnotami možných variant. A jak se nechal inspirovat Hyka (In Pražská, s. 20) Druckerem, tak málokdy jde o volbu mezi správným a nesprávným, spíše jde o výběr mezi téměř správným a pravděpodobně nesprávným. Což znamená, že často jde o volbu mezi takovými směry jednání, z nichž žádný pravděpodobně není správnosti blíže, než druhý.

Při výběru nejvhodnější varianty je dobré posuzovat jednotlivá řešení dle následujících otázek. Vybráno by pak mělo být to řešení, jež těmto otázkám (a dalším, které si rozhodovatel

¹⁵ Srov. například Skulová (1995, s. 51) nebo Hyka (In Pražská, s. 25).

stanoví) odpovídá nejlépe. Jedná se například o následující dotazy: Který z nabízených přístupů problém vyřeší dlouhodobě? Který z přístupů je v dané chvíli reálně proveditelný z hlediska dostupných zdrojů – finanční, časové, lidské, vybavení...? Jaká je míra rizika spojená s každou variantou? (McNamara, 2008).

V neposlední řadě je nutné při výběru vhodné varianty řešení posoudit schopnost rozhodovatele a jeho spolupracovníků optimální variantu následně realizovat (zda jsou dostatečně kvalifikovaní, kompetentní) a zajistit jejich motivaci, jak uvádím dále.

V této fázi je tedy buď potvrzeno nebo vybráno jedno (případně více) řešení problému, které je ve vztahu k němu a chtěným cílům nejvhodnější a podle Plamínka (2000, s. 166) v této fázi dochází u vybraného řešení: „k tvorbě plánu, podle kterého bude uskutečněno, a k rozhodnutí o tom, že k realizaci vybraného řešení skutečně dojde.“

4.10 Desátý krok – Formulace a interpretace rozhodnutí

V desátém kroku dochází k formulaci rozhodnutí na základě vybrané varianty a také k následnému oznámení samotného rozhodnutí příjemci této informace. Což znamená, že se uskuteční interpretace formulovaného rozhodnutí subjektem řízení k objektu řízení. Tato interpretace může proběhnout ústní či písemnou formou a to například dopisem, vývěskou apod. Přičemž formulace vlastního rozhodnutí je především představou o budoucím chtěném stavu (představuje dosažení stanoveného cíle).

Je dobré nezapomínat, že každé rozhodnutí by mělo mít svou formální stránku, která musí odpovídat zpracování a přenosu informací, zvyklostem organizace a případně právním předpisům (Škrábek, 1990, s. 160).

Formulace rozhodnutí může obsahovat i informaci o jeho závaznosti – podle Skulové (1995, s. 50) u rozhodnutí může být strukturována konkrétní forma úpravy jejich závaznosti v různé podobě.

V různých typech organizací může být předepsaná i forma, podle níž se rozhodnutí formuluje a dále interpretuje. Skulová (1995, s. 50) ve své publikaci uvádí, že je důležité pohlídat si sdělitelnost formulovaného rozhodnutí, tj. schopnost jednoznačně vyjádřit přesný

obsah rozhodnutí. Podle téže autorky si lze totiž bez sdělitelnosti rozhodnutí obtížně představit jeho realizovatelnost.

Během určení vlastního rozhodnutí, které navazuje na předchozí kroky (tedy sběr veškerých dostupných informací o problému, kritériích a variantách řešení a jejich následné zpracování) může ještě nastat doplnění či zpřesnění výsledků přípravných prací, aby formulované rozhodnutí bylo v jasné a co nejpřesněji definované podobě.

4.11 Jedenáctý krok – Realizace zvolené varianty rozhodování

V jedenáctém kroku dochází k realizaci zvolené (tzn. vybrané, daným způsobem formulované a všem zainteresovaným osobám oznámené) varianty rozhodování. Jde tedy o praktickou implementaci rozhodnutí v organizaci. Realizace rozhodnutí by měla být provedena efektivně, důsledně a přesně, protože stejně jako je velice důležité vybrat správné řešení rozhodovacího problému, tak je neméně významná i jeho správná praktická implementace, protože bez ní by byl celý rozhodovací proces rozhodovateli v podstatě k ničemu.

Skulová (1995, s. 44) k této fázi poznamenává, že: „...realizace rozhodnutí je vlastním účelem jeho přijímání, k ní směřuje činnost subjektu rozhodování...“ A dále také, že realizace, resp. nerealizace rozhodnutí ovlivňuje další rozhodovací činnost.

V rámci rozhodovacího procesu odpovídají manažeři nejen za správný výběr a formulaci rozhodnutí, ale i za jeho realizaci a to i tehdy, když je realizace svěřena nižším článkům v organizaci. Je důležité, pokud dochází k přenesení realizace zvoleného řešení na ty, jenž jím budou ovlivněni, aby získal manažer jejich pozitivní přijetí daného rozhodnutí. A to samozřejmě závisí na dostatečné motivaci pracovníků zvolené řešení realizovat, případně se s ním i ztotožnit. Jakou metodu rozhodovatel k ovlivnění motivace pracovníků zvolí, to závisí na něm. Velmi pozitivní je jejich případná participace v dřívějších fázích rozhodovacího procesu, například při poskytování informací o problému, při tvorbě variant řešení nebo při výběru vhodného řešení.

Někdy je možné nejprve realizovat tzv. pilotní řešení (tzn. implementace ne v celém jeho rozsahu, ale například pokud by se mělo vybrané řešení týkat práce sta zaměstnanců v jednom provozu, tak pouze u deseti z nich nebo u jakéhokoliv jiného počtu, který bude představovat reprezentativní vzorek), jehož úkolem je zjistit, jak řešení dopadne v praxi, tedy zda bude úspěšné či nikoliv.

Postup určitého vyhodnocení vybraného řešení ještě před jeho realizací podle Dědiny (2007, s. 80) je vhodný proto, že před finalizací a zavedením rozhodnutí do praxe jeho vyhodnocení dává poslední šanci na přehodnocení situace a cílů a ujištění se, že byly prozkoumány všechny důležité alternativy.

4.12 Dvanáctý krok – Vyhodnocení výsledků realizovaného rozhodnutí

Ve dvanáctém kroku dochází ke kontrole výsledků realizované varianty – jedná se o stanovení shody nebo odchylek skutečně dosažených výsledků vzhledem ke stanoveným záměrům (cílům), respektive předpokládaným výsledkům realizovaného řešení. A to proto, že ne vždy manažeři dosáhnou realizací zvoleného řešení předem předpokládaného výsledku. Je možné přihlídnout nejen k celkovým výsledkům, ale i k průběžné kontrole, tzn. jak se postupovalo při řešení problému, zda byl dodržen stanovený plán apod.

Pokud se vyskytnou významnější odchylky, je třeba připravit a realizovat nápravná opatření, nebo pokud se cíle ukáží jako nereálné, je třeba je korigovat (Fotr, 2006, s. 20 – 21). Tzn., že důvodem ke korekcím mohou být odchylky od předpokladů, dílčí neúspěchy i překvapivá zjištění. Mimo to, že lze přetvořit stanovené cíle, je možné korigovat i cesty, které mají k cílům dovést (Plamínek, 2008, s. 141).

Znamená to, že v rozhodovacím procesu není poslední fází výběr určité varianty řešení, formulace rozhodnutí a jeho aplikace (stejně tak jako v mnoha jiných systematických procesech), ale po takovém kroku nastává i jeho kontrola a vyhodnocení nastalé situace (většinou v předem domluveném časovém horizontu a někdy i spontánně po uplynutí

nějakého času, kdy zainteresovaní cítí potřebu vrátit se k rozhodnutí a posoudit jeho úspěšnost).

Realizace zvolené varianty řešení může skončit jednoznačným úspěchem, jednoznačným neúspěchem nebo někde mezi těmito póly. Dobří řešitelé se dokáží poučit ze všech těchto tří situací a to nejlépe společně. Setkání za účelem vyhodnocení společné práce se velmi osvědčuje (Plamínek, 2008, 142).

V následujícím textu budu popisovat cyklický charakter rozhodovacího procesu, ale stručně již nyní je dobré říci, že v poslední fázi, když se hodnotí efektivnost rozhodnutí (tedy, zda realizované rozhodnutí problém vyřešilo, či nikoliv), tak pokud by z hodnocení vyplývalo, že problém není z části či zcela vyřešen daným rozhodnutím, pak je nutné se vrátit zpět k jednotlivým krokům či začít celý rozhodovací proces znovu.

Zpětná vazba se neprojevuje pouze ve stádiu kontroly realizace rozhodnutí, ale průběžně v celém rozhodovacím procesu. Slouží k posuzování správnosti všech úkonů, protože subjekt rozhodování získává informace pro svou činnost průběžně (a je tak schopen jednotlivé úkony v rozhodovacím procesu korigovat po stránce obsahové, časové, věcné atd.). Každý subjekt řízení by měl být schopen napravovat své chyby a tím rozšířit svůj potenciál pro racionální chování. Což vyžaduje zapojení a využití informací získaných z vlastní činnosti, pomocí čehož se poučuje a zdokonaluje své rozhodování (Skulová, 1995, s. 44).

4.13 Cyklický charakter rozhodovacího procesu

Rozhodovací proces a jeho jednotlivé fáze většinou neprobíhají pouze jedním směrem a to kupředu k dosažení požadovaného výsledku, čímž by končily, ale mají spíše cyklický charakter, kdy poslední fáze volně navazuje znovu na fázi první a přesto novou, protože při kontrole výsledků implementace vybraného řešení se mohou zjistit nová fakta a nové problémy, kterými je nutno se zabývat. Takto je buď vyvolán nový rozhodovací proces nebo se rozhodovatel vrátí do některé z předešlých fází procesu v závislosti na podstatě nově získaných informací, vyvstalých problémů, objevených chyb či zjištěných odchylek od požadovaných výsledků (tzn. stanovených cílů).

Přičemž i jednotlivé fáze se mohou v rámci jednoho procesu vícekrát opakovat, protože pokud nebudou vykazovat optimální východiska či budou zjištěny nové informace potřebné k další práci, je možné se vrátit o krok či více zpět a danou etapou projít ještě jednou, tentokrát s jinými východisky pro etapu další.

Plamínek (2008, s. 15) jasně uvádí, že proces řešení lze považovat za uzavřený do konce až tehdy, když je problém skutečně fyzicky vyřešen, tedy když přestane reálně existovat. McNamara (2008) popisuje, že jedním z nejlepších způsobů, jak ověřit, zda byl problém vyřešen či nikoliv, je obnovit normální provoz v organizaci. Přitom by měli rozhodovatelé zvážit, jaké změny by měly být provedeny, aby se zabránilo stejnému (podobnému) problému v budoucnosti. Lze přistoupit například ke změnám pravidel a postupů, ke školením atd. Velice důležité je poučení se z řešení určitého problému. Vzhledem k projití celým rozhodovacím procesem manažer pravděpodobně získal i nové zkušenosti, porozumění, znalosti či dovednosti.

Zde bych ráda odkázala na Přílohu B – Grafické znázornění rozhodovacího procesu, kde je zachycen cyklický charakter tohoto procesu. Co se týče možnosti či nutnosti vrátit se v rozhodovacím procesu o některý z kroků zpět, bývá to většinou v těchto případech:

- z druhého kroku Analýza a formulace rozhodovacího problému do prvního kroku Identifikace rozhodovacího problému,
- ze sedmého kroku Stanovení důsledků variant rozhodování a osmého kroku Hodnocení variant rozhodování do šestého kroku Identifikace variant řešení rozhodovacího problému,
- z dvanáctého kroku Vyhodnocení výsledků realizovaného rozhodnutí do druhého kroku Analýza a formulace rozhodovacího problému, třetího kroku Stanovení cíle rozhodovacího procesu, čtvrtého kroku Identifikace rozhodovacích kritérií, šestého kroku Identifikace variant řešení rozhodovacího problému, devátého kroku Výběr varianty rozhodování určené k realizaci, i desátého kroku Formulace zvolené varianty rozhodování a jedenáctého kroku Realizace zvolené varianty rozhodování – tedy v tomto případě se lze vrátit téměř do kterékoliv fáze, podle toho, co je třeba pozměnit.

5. KVALITA ROZHODOVÁNÍ

Kvalita rozhodování je velmi sledovaným prvkem v rámci organizace, neboť má významné praktické dopady na hospodářské výsledky organizace, na její prosperitu a případné udržení se na trhu. Fotr (2006, s. 34) uvádí, že: „Kvalitu rozhodování lze chápat buď v zúženém smyslu jako kvalitu rozhodnutí (tj. fáze rozhodovacího procesu spočívající ve volbě varianty určené k realizaci a výsledku této fáze), nebo širěji, a to jako kvalitu celého rozhodovacího procesu.“

Výsledky rozhodnutí mívají často kvalitativní charakter, což znamená, že je nelze číselně vyjádřit. To však bohužel může způsobovat obtíže při posuzování celkové kvality vykonaných rozhodnutí v organizaci.

Organizace se jako taková snaží o dosažení kvality ve všech svých činnostech, a proto i manažeři, jenž v rámci organizace o něčem rozhodují, by měli prokazovat snahu neustále zvyšovat kvalitu svého rozhodování. K tomu jim může pomoci racionální proces rozhodování, protože zvyšuje možnost dojít ke kvalitnímu rozhodnutí, jež bude splňovat všechny nutné požadavky (například bude přijato včas, bude akceptováno zainteresovanými pracovníky, bude v souladu s firemní kulturou a vnějším prostředím atd.).

Vedle racionálního procesu rozhodování může být kvalita rozhodnutí závislá také na dostatečných informačních zdrojích nebo na využitých či nevyužitých metodách a modelech rozhodování (například při volbě optimální varianty řešení).

Mimo to jsou výsledky zvolené varianty rozhodování v případě složitých, špatně strukturovaných rozhodovacích procesů závislé na faktorech rizika a nejistoty, tj. na faktorech, které rozhodovatel nemůže buď z části nebo vůbec ovlivňovat. Tedy pouze pokud rozhodujeme za jistoty, pak lze zaručit vysokou kvalitou rozhodování příznivé výsledky realizovaného rozhodnutí. Fotr (2006, s. 35) ve své publikaci v tomto případě poukazuje na skutečnost, že: „V případě určitého vývoje rizikových faktorů může i nekvalitní rozhodnutí, resp. rozhodovací proces přinést dobré výsledky, a naopak smůla může v případě vysoké kvality rozhodování vést k neúspěchu (tj. k situaci typu kvalitní, resp. dobré rozhodnutí a špatné výsledky).“

Z uvedené myšlenky vyplývá, že kvalita rozhodování je založena nejen na schopnosti manažera (rozhodovatele) udělat správné a dobré rozhodnutí, ale také na různých externích a objektivních faktorech, které on sám neovlivní.

Fotr (2006, s. 34) uvádí, že v běžné hospodářské praxi se někdy projevuje snaha posuzovat kvalitu rozhodování pomocí skutečně dosažených výsledků realizace zvolené varianty a hovoří se o dobrém nebo také úspěšném rozhodování v případě, že jsou dané výsledky pro rozhodovatele dostatečně dobré. Je však důležité si uvědomit, že dle jediného rozhodovacího případu nelze posuzovat kvalitu celkového rozhodování v organizaci, a že je nutné na ni nahlížet z dlouhodobého hlediska.

O kvalitě rozhodování ve své publikaci pojednává i Skulová (1995, s. 44) a dodává, že určitá relevantní rozhodnutí mající souvislost s aktuální rozhodovací činností byla již dříve přijata či realizována (například i stejným subjektem rozhodování), čímž mohou určitým způsobem ovlivnit právě probíhající rozhodovací proces. Přičemž všechna předchozí rozhodnutí a průběžně získávané informace mohou působit jako limitující faktor pro rozhodování, zároveň však mohou přispívat ke zkvalitňování rozhodovacího procesu a jeho jednotlivých stádií.

Kvalitu rozhodovacích procesů ovlivňují:

1. Stanovené cíle řešení rozhodovacího problému (jejich transformace do podoby kritérií a uplatnění těchto kritérií při hodnocení variant a volbě varianty určené k realizaci). A míra souladu těchto cílů s cíli a hodnotovým systémem organizační jednotky, v rámci které rozhodování probíhá.
2. Množství a kvalita informací užitých k řešení rozhodovacího problému.
3. Míra uplatnění nástrojů a poznatků teorie rozhodování při řešení rozhodovacího problému.
4. Kvalita projektu řešení rozhodovacího problému, tj. zda řešení problému prošlo všemi fázemi celkového kvalitního rozhodovacího procesu.
5. Počet a koncepční odlišnost zpracovaných variant rozhodování i množství, přesnost a spolehlivost informací o důsledcích těchto variant.
6. Kvalita řízení rozhodovacího procesu, která vyjadřuje míru využití poznatků současného managementu rozhodovatelem (nebo jeho pověřeným pracovníkem) při plánování, koordinaci, motivování a také kontrole činnosti účastníků řešení rozhodovacího problému (Fotr, 2006, s. 35).

Výše uvedené charakteristiky ovlivňující kvalitu rozhodovacích procesů mohou sloužit jako základ pro stanovení požadavků na zmiňovanou kvalitu těchto procesů a také pro hodnocení kvality již proběhlých rozhodovacích procesů. A to proto, že dle určitých pozitivních charakteristik rozhodovacích procesů, které rozhodovatelé měli možnost identifikovat, lze z dlouhodobého hlediska zvyšovat kvalitu jednotlivých rozhodnutí a tím i zvyšovat míru příznivých hospodářských výsledků a eliminovat výsledky nepříznivé.

Úspěšné rozhodnutí ale není dáno jen formálně správným přístupem. Závisí totiž také na zájmech těch, kteří se rozhodovacího procesu účastní. Tyto zájmy mohou zahrnovat řadu osobních motivů, organizačních a informačních aspektů, hledisko nároků na kvalifikaci, výkonnost, přístupnost k aktuálním informacím a datům apod. To vše může rozhodování na jedné straně zkvalitnit, na druhé však i prodloužit. Organizace jako taková a její jednotliví pracovníci by měli být ochotní k hledání cest jak zkvalitňovat rozhodovací proces, a tak by součástí přípravy rozhodování měla být i taktika, jak tuto ochotu v organizaci ovlivňovat (Hyka, In Pražská, 1992, s. 27).

5.1 Bariéry bránící dosažení požadované kvality

Řadu nejrůznějších překážek, které brání dosažení určité kvality v rozhodování, je možné rozdělit na ty, jež mají příčinu na straně manažera a dále na ty, jež se vytvářejí v rámci organizace.

Bariéry subjektivní, tedy na straně manažera, podle Fotra (In Bělohlávek, 2006, s. 664) jsou:

- a) omezená schopnost manažera zpracovávat informace,
- b) omezený rozsah znalostí a poznatků,
- c) omezená schopnost formulovat a řešit složité rozhodovací problémy,
- d) opakování minulých neefektivních rozhodnutí.

Bariéry organizační, tedy na straně organizace, podle Fotra (In Bělohlávek, 2006, s. 664) jsou:

- a) nedostatečná kvalita informační základny,
- b) nepružná organizační struktura,
- c) velký počet stupňů v hierarchii řízení,
- d) nepřesné a nejasné vymezení statutu manažerů.

6. INFORMACE POTŘEBNÉ PRO ROZHODOVÁNÍ

Informace hrají v rozhodovacích procesech a při dosahování kvalitních rozhodnutí klíčovou úlohu. Je tedy důležité mít dostatek správných a přesných informací, protože opak takovéto situace by mohl vést v organizaci ke špatným a nekvalitním rozhodnutím. V dnešní společnosti jsou tak informace nástrojem jednak kvalitního rozhodování, ale zároveň i kvalitního řízení.

Stejně tak uvažuje i Hyka (In Pražská, 1992, s. 26), když říká, že rozhodování musí mít k dispozici informace přesné, kompletní a věcně se vztahující k rozhodovacímu problému. Jakmile tyto charakteristiky nebudou kvalitně naplněny, bude rozhodování negativně ovlivněno a navíc pravděpodobně také bez možnosti dosažení cíle rozhodování.

Tuto skutečnost podporuje i fakt, že někdy se rozhodovací procesy chápou jako procesy získávání a transformace vstupních informací do výstupních informací, zahrnující navíc i interpretaci těchto informací (Fotr, 2006, s. 36). To znamená, že nejprve je nutné vyhodnotit, které informace jsou pro rozhodování potřebné a důležité, poté je vybrat ze širokého souboru dostupných informací a přeměnit je na informaci výstupní, tedy rozhodnutí.

Informace požadované managementem mají tři odlišné znaky, které se mění v závislosti na organizační úrovni a typu rozhodnutí, které má být vytvořeno:

- a) úroveň shrnutí – tzn. jak jsou informace detailně zpracovány,
- b) stupeň přesnosti – tzn. jestli jsou informace spolehlivé pro rozhodování,
- c) časový rámec – tzn. jestli jsou informace aktuální a do kdy jsou platné (Mallya, 2007, s. 195).

Fotr (2006, s. 36) poukazuje také na to, že: „Významnou úlohu v procesech získávání a shromažďování informací hraje rozhodovatel, jehož znalosti, zkušenosti a úsudek jsou nezbytné pro:

- a) zajištění efektivního sběru informací,
- b) určení vhodného rozsahu informací,
- c) správnou interpretaci získaných informací.“

6.1 Efektivní sběr informací

Informace potřebné pro rozhodování mohou pocházet z různých zdrojů – obecně zevnitř i vně organizace. Jejich sběrateli pak mohou být sami manažeři, jimi pověřeni pracovníci, externí firma apod. Chtěné informace mohou být již předem zanesené například ve firemních informačních systémech, výzkumných zprávách, mohou být volně dosažitelné z tištěných i elektronických médií a nebo je potřeba je teprve získat, zjistit, vytvořit, a to ať už vlastní průzkumnou činností či za pomoci těch, kteří pravděpodobně jsou nositeli takových informací nebo je umí vyhledat.

Heller (1998, s. 35) uvádí ve své publikaci tyto zdroje informací:

- a) firemní zdroje – zahrnují firemní knihovnu, statistické přehledy, zprávy z finančního a jiných oddělení, kolegy, pracovníky ve výzkumu apod.,
- b) osobní zdroje – zahrnují přátele a kontakty vně organizace, konkurenty, informace ze seminářů, zprávy z tisku, publikace ad.,
- c) experti – zahrnují management a další konzultanty, tržní a ekonomické výzkumy, akademické specialisty aj.,
- d) elektronická média – zahrnují internet, intranet, počítačové sítě a všechny on-line informační služby.

Obecně, aby mohlo být vytvořeno rozumné rozhodnutí, informace musí být:

- a) správná – musí být přesná,
- b) jasná – musí být srozumitelná,
- c) aktuální – nesmí být zastaralá, musí být včasná,
- d) stručná – musí zahrnovat pouze závažná data,
- e) úplná – musí zahrnovat všechna závažná data,
- f) nákladově přijatelná – musí být získána za přijatelných nákladů,
- g) časově citlivá – musí být založena na historických, současných nebo budoucích informacích a potřebách dle požadavků (Mallya, 2007, s. 195).

Efektivitu získávání a následného shromažďování informací, potřebných pro řešení rozhodovacích problémů, mohou zeslabovat určité nedostatky při sběru informací, jimiž jsou:

1. Irelevantní¹⁶ informace pro řešení rozhodovací problém. Znamená to, že získané údaje nelze pro řešení daného problému (tj. především pro jeho analýzu, tvorbu variant rozhodování a stanovení jejich důsledků) využít, protože se týkají jiných problémů (tedy s daným rozhodovacím problémem zcela nebo alespoň z části nesouvisí).
2. Nesprávné nebo nepřesné informace. Nesprávné údaje jsou takové údaje, které neodpovídají skutečnosti, tzn. že jsou nějakým způsobem zavádějící, mylné. A nepřesné údaje zase vykazují určité chyby. Aby byly takové údaje co nejvíce minimalizovány, je dobré, pokusit se o co největší pečlivou specifikaci dat.
3. Nejednoznačné, respektive konfliktní informace. Jelikož nejednoznačnost sbíraných dat může zvýšit obtížnost jejich interpretace a existence konfliktních údajů (které tedy zákonitě vedou k opačným závěrům), může tak být poukazováno na nesprávnost nějakého souboru těchto dat. V tomto případě, aby nedocházelo ke sběru zmíněných údajů, je možné např. začít s prověřováním jednotlivých zdrojů informací a nebo pokud je prověřování prováděno, tak jej neustále zlepšovat a také se snažit získat doplňující informace, které by potvrdily a nebo naopak vyvrátily určité závěry plynoucí z konfliktních informací (Fotr, 2006, s. 37).

6.2 Určení vhodného rozsahu informací

Obecně platí, že zvětšování rozsahu informací (tj. získávání dodatečných informací) je zpravidla užitečné, avšak s růstem celkového objemu informací klesá i jejich mezní užitek. Tato skutečnost vyplývá z toho, že získáváním dodatečných informací nad jejich dostačující rozsah se snižuje pravděpodobnost získání informací zcela nových, které by mohly zásadně změnit řešení rozhodovacího problému (např. vést k novým variantám rozhodování, snížit podstatně nejistotu u určitého problému aj.). Za určitým bodem tak dodatečné informace

¹⁶ Někdy je obtížné relevanci získávaných údajů předem posoudit. Například proto, že se jejich význam a nebo naopak to, že významné pro daný problém vůbec nejsou, prokáže až v průběhu jejich využití (tzn. při řešení daného problému) (Fotr, 2006, s. 37).

vedou jen k malému zlepšení, které rozhodovatel zpravidla necení příliš vysoko – jejich uživatelská hodnota je nižší.

Získávání dodatečných informací také vyvolává další náklady, takže celkové náklady rostou v závislosti na rozsahu informací (Fotr, 2006, s. 37).

Hyka (In Pražská, s. 26) k témuž dodává a doporučuje, že není možné vzhledem k pokračující „informační explozi“ pracovat se všemi informacemi, a proto jsou důležitější informace, které jsou potřebné pro řešení rozhodovacího problému, tzn. informace volitelné (výběrové).

Faktory ovlivňující rozsah informací potřebných při rozhodování:

1. Významnost rozhodovacího problému, potažmo samotného budoucího rozhodnutí. V zásadě platí, že čím je problém (respektive rozhodnutí) pro organizaci důležitější, tím většího objemu informací bude třeba získat (tzn. informace potřebné pro analýzu, přípravu variant rozhodování, stanovení jejich důsledků či určení rizika apod.). Příkladem velmi důležitých rozhodovacích problémů jsou ty, jež mají strategickou (koncepční) povahu.
2. Reversibilita¹⁷ rozhodnutí. Některá rozhodnutí lze odvolat s relativně malými náklady, naopak jiná rozhodnutí mají nevratný charakter. Tzn., že v případě podstatných změn různých podmínek (například u poptávky, prodejních cen apod.) nelze rozhodnutí přizpůsobit změněné situaci buď vůbec a nebo pouze s nadměrnými náklady. Čím obtížnější je přizpůsobit rozhodnutí novým podmínkám, tím důležitější je vyvarovat se chyb špatného rozhodnutí. V závislosti na tom bude potřebný větší rozsah informací pro řešení daného problému. Mezi nevratná rozhodnutí patří opět většina řešení rozhodovacích problémů strategické povahy.
3. Přesnost a detailnost informací. Čím jsou požadavky na přesnost a detailnost informací potřebných pro řešení rozhodovacího problému větší, tím jsou zpravidla vyšší i nároky na potřebný rozsah informací. Některé varianty a jejich důsledky mohou být citlivé na změny určitých faktorů (například poptávky, prodejních cen, nákladových položek aj.). Při malých změnách u těchto faktorů se mohou určité důsledky variant, a tím i jejich celková výhodnost, změnit. V tomto případě pak jsou požadavky na přesnost a detailnost informací značné. U variant, které jsou málo citlivé

¹⁷ Reversibilita – schopnost probíhat opačným směrem, vratnost do předcházejícího stavu.

na změny podmínek (respektive u variant značně flexibilních) jsou nároky na přesnost a detailnost (a tím pádem i na rozsah) potřebných informací menší.

4. Dostupnost informací. Tento fakt často závisí na zdrojích informací. Například informace uložené v počítačových databázích jsou dnes spíše dostupnější, než stejné informace uchovávané v papírové podobě, jež mohou být rozptýlené na různých místech organizace.
5. Časový tlak. Čím je delší časový horizont pro řešení rozhodovacího problému (to znamená i pro přípravu rozhodnutí), tím více informací lze zpravidla získat a manažeři také snahu o získání dalších informací mají. Rozhodovatel, který je v časovém tlaku, a musí se tudíž rozhodnout rychle, vystačí obvykle s menším objemem informací. V takovém případě se většinou předpokládá, že ztráty vyvolané oddálením rozhodnutí budou podstatně vyšší, než by byly přínosy dodatečných informací.
6. Disponibilní zdroje. Je pochopitelné, že řešení rozhodovacího problému závisí v určité míře na přístupných zdrojích, za něž lze považovat především počítačové kapacity a pracovníky s jejich analytickými dovednostmi.
7. Styl, znalosti a dovednosti rozhodovatele. Rozhodovatel s omezenými znalostmi a analytickými dovednostmi bude spíše vyžadovat méně informací potřebných pro rozhodování. Nezkušení rozhodovatelé totiž využívají spíše intuitivní přístupy k řešení, zatímco ti vysoce kvalifikovaní mohou využít různé matematické modely a to vyžaduje zpravidla větší rozsah informací (Fotr, 2006, s. 38-39).

Hyka (In Pražská, s. 25) také dodává, že existuje na jedné straně vlastní systém řízení (včetně rozhodování) a na straně druhé informační systém, mezi něž vstupuje „filtr“ představovaný informační potřebou rozhodovatele a platí, že manažer je většinou zvyklý pracovat s ustálenými pojmy, ukazateli a informacemi. Tento specifický soubor informací nemusí obsahovat jejich velké, ale pouze dostatečné množství.

V reálné situaci organizace se však v mnoha případech rozhodovatelé setkávají se situací, kdy i přes veškerou jejich snahu (a snahu ostatních zainteresovaných stran) nemohou získat veškeré potřebné informace či nemohou spolehlivě určit jejich hledanou podobu buď v zadaném čase a nebo vůbec. Ovšem důležité je, aby se i v takovém případě naučili pracovat s neúplnými informacemi a i tak dokázali tvořit dobré varianty řešení rozhodovacích problémů a přijímat správná rozhodnutí. Znamená to schopnost využití vlastních znalostí,

zkušeností, úsudku a intuice spolu s vhodným výběrem matematických metod a modelů, jež mohou pomoci v takových případech rozhodovací situaci řešit.

6.3 Interpretace informací

Interpretací informací je myšlen jakýkoliv verbální projev o získaných datech, a to v kterékoli fázi rozhodovacího procesu. To znamená informací o vzniklém problému, o hodnocení jednotlivých variant, o existujícím rozhodnutí apod. Vysvětlení samotného rozhodnutí, které má například strategickou povahu a bylo založeno na některém z matematických modelů rozhodování, vyžaduje u manažera větší schopnosti a umění interpretace, než vyjádření se o rozhodnutí na úrovni operativního řízení.

Pro dosažení žádoucí kvality v rozhodování, tzn. při řešení rozhodovacích problémů je třeba zabezpečit požadovaný objem spolehlivých a přesných informací, jak je popsáno v této práci výše. Stejně důležitá je i správná interpretace těchto informací, jež může uplatňovat i úsudek rozhodovatele.

Potřeba úsudku je zřejmá při interpretaci kvalitativních informací, tj. informací nečíselné povahy, vyjádřených slovně. Méně zřejmá je však nutnost uplatnění úsudku při interpretaci kvantitativních informací, což ale neznamená, že zde není úsudku rozhodovatele třeba (Fotr, 2006, s. 40). „Úsudek je nezastupitelný i tam, kde neexistují žádné pohotové metody zpracování získaných dat, resp. v případech, kdy omezenost času a dalších zdrojů umožňuje pouze povrchní a hrubou analýzu těchto dat.“ (Fotr, 2006, s. 40). To znamená, že v takovém případě závisí na schopnostech a zkušenostech manažera, zda dokáže získané informace správně interpretovat. Zde je dobré mít na paměti zásadu sdělitelnosti informací.

7. INTUITIVNÍ A RACIONÁLNÍ ROZHODOVÁNÍ

Základem většiny řešení rozhodovacích problémů, které mají vykazovat určitou kvalitu, by měl být racionální postup, při němž využíváme určitých metod či matematických modelů. O tom jsem se již zmiňovala například v souvislosti s pojednáním o kvalitě rozhodovacích procesů. Racionální rozhodování představuje proces, který vylučuje iracionalitu, emocionalitu, náhodu, štěstí apod. a naopak se spoléhá na rozum, logiku, promyšlené úsilí a účelnost.

Ovšem, jak ve své publikaci podotýká Fotr (2006, s. 41): „Jejich aplikace však není mnohdy možná bez uplatnění zkušenosti, citu a intuice manažera a ostatních účastníků řešení rozhodovacích problémů, kteří se podílejí především na stanovení vstupních údajů pro tyto metody a modely.“

Skulová (1995, s. 40) se domnívá, že: „Hledisko efektivnosti vede subjekty rozhodování k tomu, aby v průběhu rozhodovacího procesu přijímaly pokud možno co nejracionálnější opatření a volily racionální postupy k dosažení optimálního rozhodnutí.“ Jenže už sama formulace „pokud možno co nejracionálnější“ navozuje, že existují určitá omezení v nalézání racionálních řešení problémů, a to daná kapacitou a schopností subjektu správně definovat problém, vyhledat, formulovat a posoudit všechny varianty řešení problému a jejich možné důsledky v realitě, která je složitá, komplexní a nestabilní (Skulová, 1995, s. 50-51).

A proto, jak je již také výše napsáno, například u špatně strukturovaných problémů strategické povahy, může hrát intuice a zkušenost mnohem větší roli, než racionalita a aplikace exaktních metod. V případě složité rozhodovací situace však není vhodné a často ani přípustné, aby rozhodovatel oddaloval svou činnost související s rozhodovacím procesem a tím pádem i přijetím potřebného rozhodnutí či od tohoto rozhodování dokonce ustoupil předáním řešení problému někomu jinému nebo jeho naprostým ukončením.

Při složitých podmínkách rozhodovací situace a činnosti subjektu rozhodování dochází často k tomu, že si rozhodovatel tuto situaci, její podmínky a okolnosti zjednodušuje na takovou míru, aby je dokázal řešit. V tu chvíli se pak neprojevuje úplné racionální rozhodování, ale více méně omezené a to v závislosti na manažerově znalosti problému, kritérií hodnocení, variant rozhodování, jejich důsledků atd. Ovšem jak doporučuje Skulová

(1995, s. 51), tak i pro toto zjednodušování je však nutné stanovit racionální limity, které zajistí adekvátnost vydaného rozhodnutí ve vztahu k řešenému problému.

Také se může u složitých rozhodovacích situací uplatňovat princip omezené racionality, kdy namísto rozhodnutí optimálních, jsou přijímána rozhodnutí uspokojující, která odpovídají složitosti takové situace, komplexnosti reality a především schopnostem a možnostem subjektu rozhodování, jimiž disponuje v čase rozhodování. Ale i tato omezenost racionality rozhodovacího procesu by měla být omezena na nezbytně nutnou míru, čemuž napomáhá využívání vědeckých poznatků z různých vědních oborů, dostupných technických prostředků apod. (Skulová, 1995, s. 51).

Co se týče intuice, tak tou je dle Fotra (2006, s. 41): „solistikovaná forma usuzování, jež je založená na specifických zkušenostech každého člověka,“ tedy je to něco, co stojí mimo působnost našeho rozumu, ale přitom ne v jeho protikladu. „Mezi její základní charakteristiky patří, že je podvědomá, komplexní a rychlá. Mezi základní zdroje intuice lze považovat jednak vrozené schopnosti (instinkty), ale zejména minulé zkušenosti a vědomé učení zaměřené na úmyslné rozvíjení těchto vrozených instinktů a získaných zkušeností,“ dále míní Fotr (2006, s. 41).

Mezi hlavní přednosti intuitivního rozhodování patří:

- a) při využití nástrojů či metod, jež jsou založeny na určitých zjednodušeních, může právě intuice pomoci odhalit, že něco není v pořádku,
- b) naše myšlení se dokáže přenést přes složitost řešeného problému a dokáže oddělit podstatné a nepodstatné informace, čímž se zrychluje a zefektivňuje celý rozhodovací proces (Fotr, 2006, s. 41).

Přestože rozhodování vedoucích pracovníků na všech úrovních řízení bylo v minulosti zakládáno převážně na předchozích zkušenostech a výsledcích těchto manažerů, tak v současném rychle se měnícím světě se však jeví zohlednění těchto faktorů za nedostatečné. Důvodem je:

1. Rostoucí komplexnost – dnes existuje nespočet teoretických poznatků o správném řízení v organizaci a rovněž i počet praktických zkušeností. Je téměř nemožné, aby jediná osoba všechny tyto informace vlastnila.

2. Dynamika – v minulosti správná rozhodnutí vedoucí ke správným výsledkům nezaručují stejné výsledky i v následujících rozhodovacích procesech. Naopak je velice pravděpodobné, že díky dynamickému chování všech subjektů a změnám, která jím vyvolají, není možné použít stejné metody a závěry minulých rozhodnutí.
3. Neurčitost – každý plán a rozhodnutí zaručeně obsahuje jistý stupeň neurčitosti, ať již zcela zřejmou, nebo skrytou ve složitosti situace a nezachytitelnou vedoucími pracovníky. Tržní systém je plný nejistoty, a to od celkového chování trhu, přes politické zásahy na té nejvýznamnější úrovni, až po nečekané selhání jediného prodejce podnikových výrobků, které bude mít za následek ztrátu zákazníků (Prokúpek, 2006, s. 47).

Také Fotr (2006, s. 41) poukazuje na nedostatky intuitivního rozhodování a uvádí, že mezi hlavní nepříznivé dopady, které může toto rozhodování organizaci přinášet, patří:

- a) netransparentnost rozhodnutí projevující se v jeho obtížnějším zprostředkování ostatním spolupracovníkům, což může zapříčinit i sníženou akceptovatelnost z jejich strany,
- b) rozhodování v závislosti na intuici je prováděno podle kritérií, které si rozhodovatel ve většině případů přímo neuvědomuje a právě volba těchto kritérií tak může být ovlivněna zaujatostí či podvědomou antipatií apod.,
- c) při chybném rozhodnutí se obtížně hledají jeho příčiny, čímž se snižuje i schopnost poučit se z vlastních chyb,
- d) intuitivní rozhodování vychází z pocitů a může tak být ovlivněno i manipulací od ostatních a to zejména při složitých problémech.

Při intuitivním rozhodování pak samozřejmě svou nezastupitelnou roli hraje lidský úsudek. Ten může být zdrojem netradičních, neočekávaných, matematicky nepodložitelných a přesto cenných pohledů na řešení rozhodovacího problému. Lidský úsudek ovšem není dokonalý a může tak být i velmi nespolehlivý, což je třeba mít na paměti.

Nejvhodnější strategií při řešení rozhodovacích problémů proto bývá propojení obou těchto přístupů (racionálního spolu s intuitivním rozhodováním), čímž je možné z obou čerpat a využít to nejlepší.

8. ZÁVĚR

Rozhodování je vyvrcholením řídicích prací, proto nelze žádnou činnost připravující rozhodnutí opomenout. Každé rozhodnutí musí být promyšlené a připravené (Škrábek, 1987, s. 25). Základem manažerského rozhodování je rozhodovací proces. Ten by neměl zaujímat podobu náhodného uspořádání, ale měl by být sestavený z několika po sobě jdoucích kroků, jež dohromady tvoří optimální postup při hledání nejvýhodnějšího řešení. S jeho pomocí lze dosáhnout správného vyřešení nejrůznějších problémů, situací, inovací či potřeb pracovníků i firmy jako celku, které si určité řešení vyžadují. A to, ať už se vyskytují v malé, střední či velké organizaci, od operativního rozhodování až po strategické. Ovšem pokud v organizaci nastanou situace či stavy, jež si nevyžadují vyřešení, či je odpovědná osoba nebo osoby nebudou považovat za situace a stavy zasluhující si vhodné řešení, pak není třeba zahajovat rozhodovací proces a dožadovat se nějakého rozhodnutí.

Pokud manažer činí na jedné straně mnohá rozhodnutí nebo na straně druhé spíše málo rozhodnutí, zato velmi významných, vždy je důležité, aby je činil zodpovědně, nenahodile a na základě dostatečného množství odpovídajících kvalitních informací. Do procesu tvorby rozhodnutí musí zapojit nejen svou osobnost, tedy vzdělání, praxi, zkušenosti, své znalosti, dovednosti, hodnoty a etiku, ale také doporučení ze strany exaktních metod a postupů, jež dopomáhají k racionálnímu procesu rozhodování. Toto propojení exaktní stránky rozhodování se stránkou intuitivní shrnuje Hyka (In Pražská, r. 1992, s. 20) tak, že: „Rozhodování tak směřuje k jakési vhodné kombinaci využití metod rozhodování s dosavadními způsoby empiricko-intuitivního rozhodování.“

Z předloženého textu je patrné, že k optimálním rozhodnutím by mělo dojít po zralé úvaze a na základě propracovaného postupu, tzn. při dodržení alespoň nezbytného množství popsanych kroků. Přitom nejen, že manažer rozhoduje na základě poznaného problému, ale do celého procesu se také zapojují určitá objektivní kritéria, disponibilita zdrojů a celková situace na pracovišti i mimo něj. K celkovému obrazu rozhodování je tedy dobré znát jednotlivé možné situace, které mohou na pracovišti vyvstat. Také je pro rozhodovatele velmi důležité umět analyzovat konkrétní problém a nalézt jeho příčiny, umět stanovit důsledky vybraných řešení problému, umět vyhodnotit jednotlivé varianty a vybrat z nich tu nejvhodnější apod. Aby tyto činnosti manažerů zvládali na požadované úrovni a dosahovali u

nich chtěných výsledků, je pro ně výhodné se blíže seznámit s jednotlivými podpůrnými metodami a modely, jež pomáhají například vybrat vhodná rozhodovací kritéria, vyobrazit možné důsledky jednotlivých variant či vybrat z předložených variant to nejvhodnější řešení. Přestože v tuto chvíli neznám současnou situaci manažerů v organizacích a také to, zda těchto metod a modelů využívají či nikoliv, domnívám se, že k tomu mají k dispozici dostatečné množství odborné literatury tuzemské i zahraniční, či širokou nabídku kurzů.

Při rozhodovací činnosti, ať už intuitivní či racionální, je vždy důležité mít na paměti, že základem kvalitního rozhodování je nejen kvalitní práce manažera při postupu rozhodovacím procesem, ale především optimální množství správných a relevantních informací získaných a potřebných v kterékoliv fázi tohoto procesu. Požadovaného výsledku, tzn. optimálního kvalitního rozhodnutí, lze dosáhnout pouze tehdy, když jsou na začátku rozhodovacího procesu a v jeho průběhu kvalitní dostupné informace.

Cílem této práce bylo sestavit rozhodovací proces z jednotlivých konkrétních kroků, s jehož pomocí lze dosahovat požadovaných firemních výsledků. Přestože v každodenním životě může být nemyslitelné dodržovat při rozhodování všechny tyto kroky a tedy důkladně shánět dostupné informace, zvažovat jednotlivá kritéria a varianty, zapojovat do rozhodování více lidí, zjišťovat nejrůznější okolnosti umožňující a limitující rozhodování či stoprocentně dodržovat kontrolu realizace rozhodnutí atd., tak u manažerského rozhodování na vyšších úrovních řízení by tomu ideálně být mělo. A to proto, že jimi přijatá rozhodnutí mohou významně ovlivnit chod a pracovní situaci v organizaci a mají jasné dopady na ostatní pracovníky organizace, což se odráží v jejich pracovním chování.

Tento rozhodovací proces je samozřejmě možné využít například i v personalistice. Totiž každé větší personální oddělení má svého personálního ředitele, který v rámci své pracovní činnosti rozhoduje i na té nejvyšší úrovni řízení či vedoucího pracovníka, který se pohybuje na taktické úrovni řízení. A z předloženého textu vyplývá, že na těchto úrovních řízení se nejvíce vyplatí rozhodovací proces využít a dodržet. Nejrůznějšími situacemi, které personální oddělení může řešit, může být například vyhotovení systému zaměstnaneckých výhod a bonusů, výběr dodavatele personálního informačního systému, výběr zaměstnaneckých školení a jejich zajištění apod.

Protože konkurence na trhu je vysoká a každá organizace se snaží být lepší a dosahovat vytýčených výsledků, musí tak v součinnosti všech oddělení, manažerů i jednotlivých pracovníků využívat dostupných prostředků a cest, jak přežít, uplatnit se a vydělat. A tak si myslím, že v tomto může správně stanovený a dobře prostudovaný rozhodovací proces významně pomoci. Protože, kdo jednou učiní opravdu špatné rozhodnutí na nejvyšší úrovni řízení, může tak docílit v nejhorším případě i zániku společnosti a to jen proto, že například nevěděl, že má v co největší míře zjistit možné důsledky jednotlivých variant rozhodování, které určil a nebo to prostě neuměl. Proto věřím, že vytvořený rozhodovací proces spolu s popisem jeho jednotlivých prvků, faktorů a okolností, může být (samozřejmě s důkladným poznáním, prostudováním a pochopením matematických metod a modelů v této práci několikrát zmiňovaných, ale konkrétně více nepopisovaných) výhodným nástrojem pomoci při rozhodování řídících pracovníků ve firmách. Nakolik tato ideální myšlenka odpovídá současnému stavu v českých organizacích, může být námětem pro mou další studentskou práci.

9. SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. 2006. *Management*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 80-247-2149-1.
- FOTR, J. 1992. *Manažerská rozhodovací analýza*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. 106 s. ISBN 80-7079-650-2.
- FOTR, J. a kol. 2006. *Manažerské rozhodování* : Postupy, metody, nástroje. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.
- HELLER, R. 1998. *Making Decisions*. 1st ed. London : Dorling Kindersley, 1998. 72 s. ISBN 0-7513-0631-2.
- HYKA, V. Rozhodování v obchodní firmě. In PRAŽSKÁ, L. a kol. 1992. *Management obchodního podnikání*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. s. 20-39. ISBN 80-7079-050-4.
- MALLYA, T. J. S. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování* [online]. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. [cit. 2009-04-18]. Podkapitola 5.9, Informační systém a strategické řízení, s. 191-200. ISBN 978-80-247-1911-5.
Dostupné z WWW: <<http://books.google.com/books?id=SFiefier8boC&hl=cs>>.
- McNAMARA, C. 2008. *Basic Guidelines to Problem Solving and Decision Making* [online]. Minneapolis : Free Management Library c/o Authenticity Consulting, LLC, 2008. Copyright 1997-2008 [cit. 2009-04-18].
Dostupné z WWW: <http://managementhelp.org/prsn_prd/prb_bsc.htm>.
- PLAMÍNEK, J. 2008. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch* [online]. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. [cit. 2009-04-18]. S. 5-19, 33-39, 41-44, 140-144. ISBN 978-80-247-2437-9.
Dostupné z WWW: <<http://books.google.com/books?id=IvdOt-RRD9UC&hl=cs>>.
- PLAMÍNEK, J. 2000. *Synergický management* : Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech. 1. vyd. Praha : Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5.
- PROKŮPEK, M. 2006. *Simulační metody jako nástroj rozhodování – modelování pomocí programu Witness* [online]. Brno, 2006. 84 s., 5 příloh. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství. Vedoucí diplomové práce Ing. Radoslav Škapa, Ph.D. Aktualizace 12. 9. 2006 [cit. 2009-04-11].
Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/th/62899/esf_m/>.
- ROBBINS, S. P., COULTER, M. 2004. *Management*. Překlad doc. Ing. Vlasta Šafaříková, CSc. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

- RUSTOMJI, M. K., SAPRE, S. A. 1993. *Umění managementu*. Překlad Ing. Zdeněk Štíška. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Svoboda – Libertas, 1993. 195 s. ISBN 80-205-0335-8.
- SKULOVÁ, S. 1995. *Rozhodování ve veřejné správě*. Některé správně vědní a správně právní aspekty. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita v Brně – Právnická fakulta, 1995. 131 s. ISBN 80-210-1138-6.
- ŠKRÁBEK, J. 1982. *Řízení a plánování*. I. Díl – Teorie řízení. 1. vyd. Praha : Univerzita Karlova, 1982. 142 s.
- ŠKRÁBEK, J. a kol. 1990. *Úvod do teorie řízení*. Praha : Univerzita Karlova, 1990. 213 s. ISBN 80-7066-173-9.
- ŠKRÁBEK, J., LIBIŠ, S. 1987. *Stručné teze teorie řízení VVD*. Praha : Univerzita Karlova, 1987. 41 s.
- VEBER, J. a kol. 2000. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

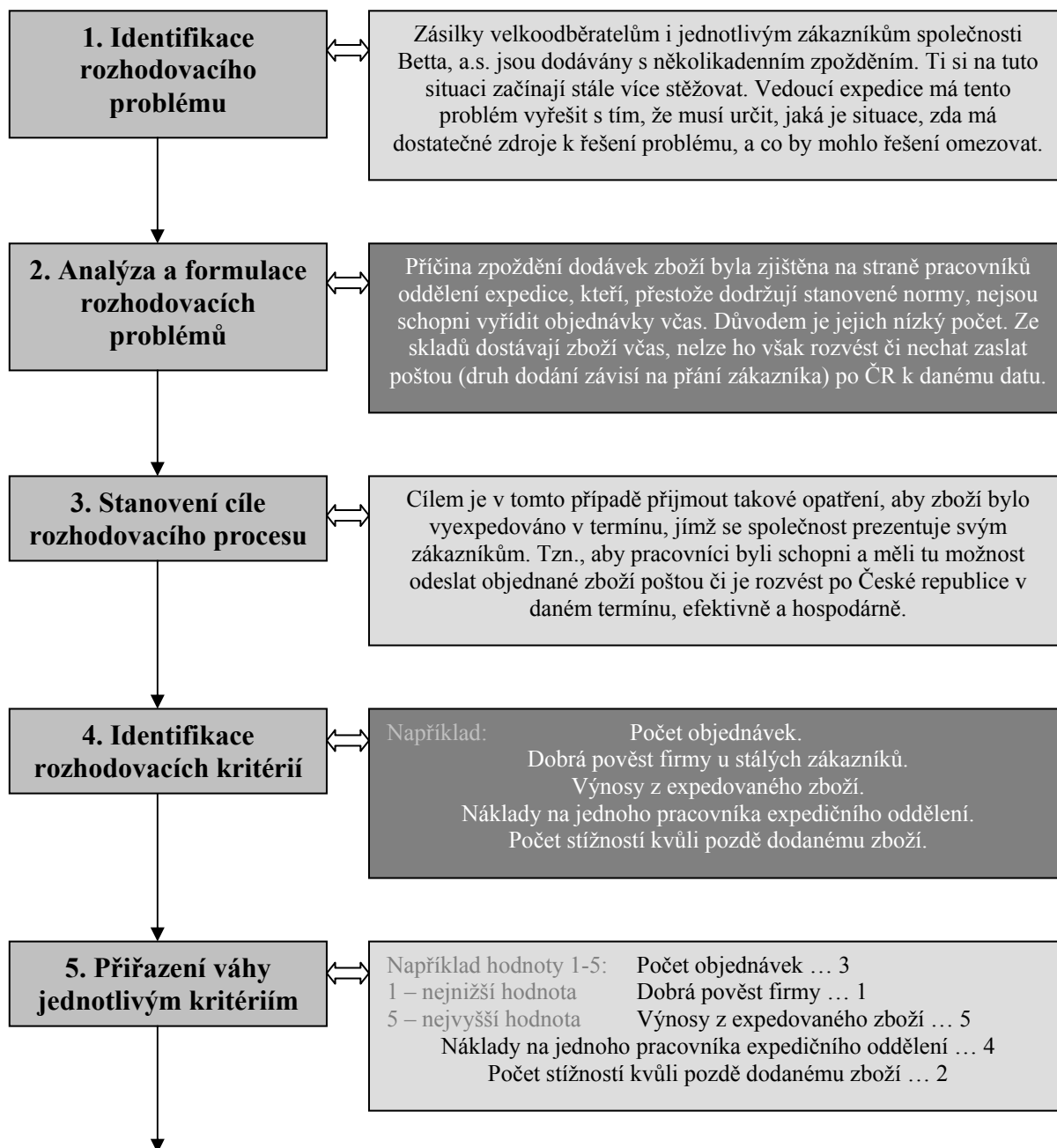
10. SOUPIS BIBLIOGRAFIE

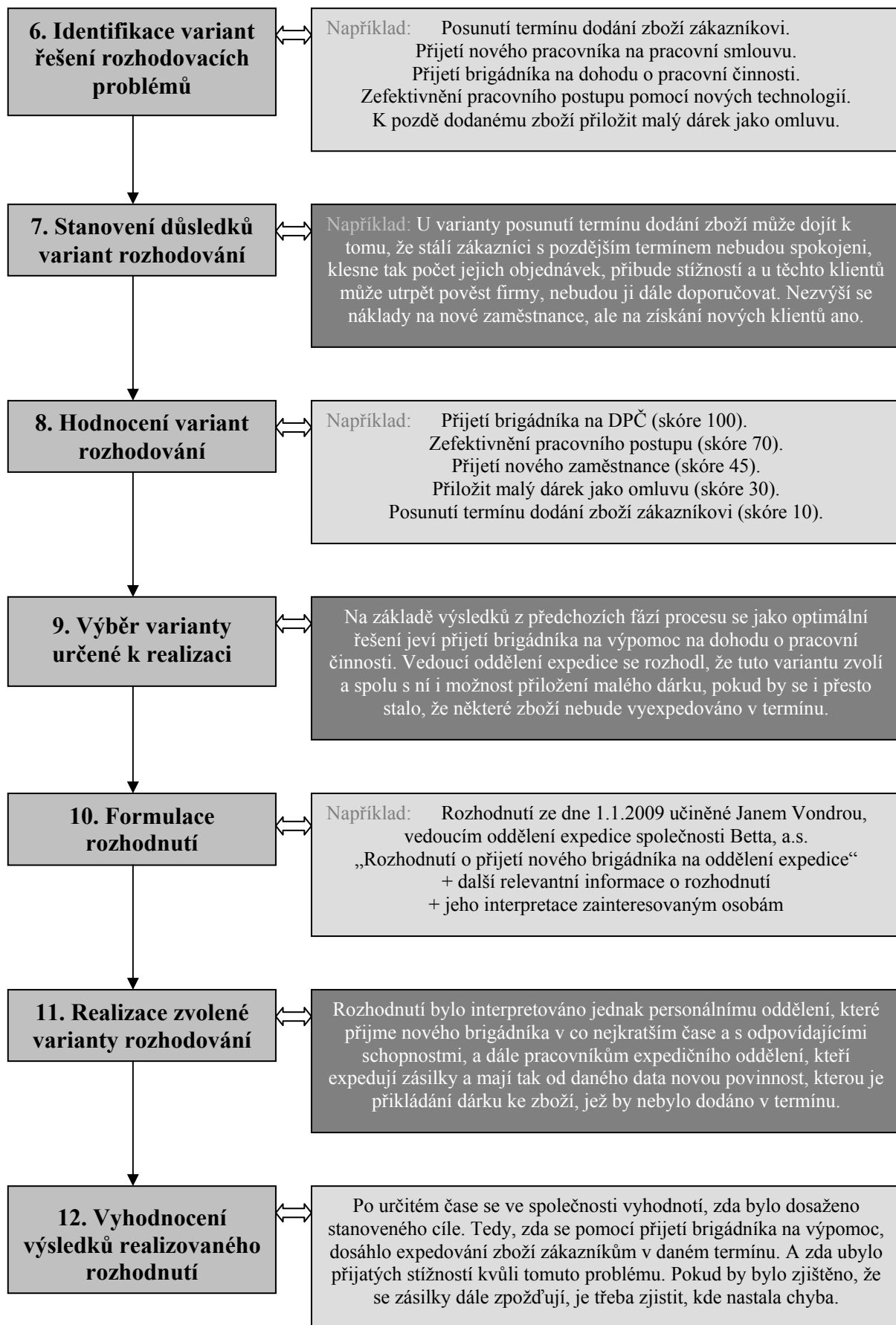
- BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.
- COWLING, A. G., STANWORTH, M. J. K., BENNETT, R. D., CURRAN, J., LYONS, P. *Behavioural Science for Managers*. 2nd ed. London : Arnold, 1989. 278 s. ISBN 0-7131-3658-8.
- DOKTOROVÁ, B. *Vybrané kapitoly z teorie organizace*. 1. vyd. Praha : Univerzita Karlova, 1992. 96 s. ISBN 80-7066-616-1.
- DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Překlad Pavel Medek. 1. vyd. Praha : Management Press, 2002. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.
- EDERSHEIM, E. H. *Management podle Druckera*. Překlad Irena Grusová. 1. vyd. Praha : Management Press, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7261-181-2.
- FOTR, J. *Skupinové rozhodování a případové studie manažerského rozhodování*. Pro studenty fakulty podnikohospodářské VŠE. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. 118 s. ISBN 80-7079-029-6.
- HINDLS, R., HRONOVÁ, S., NOVÁK, I. *Analýza dat v manažerském rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 358 s. ISBN 80-7169-255-7.
- Ishikawovy diagramy – diagramy příčin a důsledků* [online]. Praha : Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum, Nový Jičín, příspěvková organizace, 2008. Aktualizace 19. 1. 2008 [cit. 2009-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.kvic.cz/detail.asp?ID=2112>>.
- JIZERSKÁ, M. *Analýza interních faktorů malého podniku* [online]. Brno, 2007. 98 s., 5 příloh. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství. Vedoucí diplomové práce Ing. Viliam ZÁTHURECKÝ, MBA. Aktualizace 20. 6. 2007 [cit. 2009-04-11]. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/th/137701/esf_m/>.
- KRAUS, J. a kol. *Nový akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha : Academia, 2005. 879 s. ISBN 80-200-1351-2.
- LUKL, R. *Investiční rozhodování jako východisko úspěchu firmy* [online]. Brno, 2004. 94 s., 4 přílohy. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. et Ing. Miroslav Nováček. Aktualizace 13. 9. 2006 [cit. 2009-04-11]. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/th/41654/esf_m/>.
- PARKINSON, C. N., RUSTOMJI, M. K. *Základy managementu*. Překlad Eva Macourková. 1. vyd. Praha : Svoboda, 1994. 75 s. ISBN 80-205-0435-4.

- PAVELKA, K. *Racionální rozhodování v řízení*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Svoboda, 1977. 162 s.
- ROBSON, M. *Skupinové řešení problémů*. Překla Ing. Luboš Hlinovský. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 113 s. ISBN 80-85865-32-7.
- THOMAS, J. G. *Study Guide Management 3rd Edition Griffin*. 3rd ed. Boston : Houghton Mifflin, 1990. 433 s. ISBN 0-395-52341-9.
- WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Překlad Jiří Dvořák. 1. vyd. Praha : Beck, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1.
- ZAVŘEL, J. *Optimalizace manažerského rozhodování* [online]. Brno, 2007. 61 s. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc. Aktualizace 12. 7. 2007 [cit. 2009-04-11].
Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/th/137859/esf_b/>.

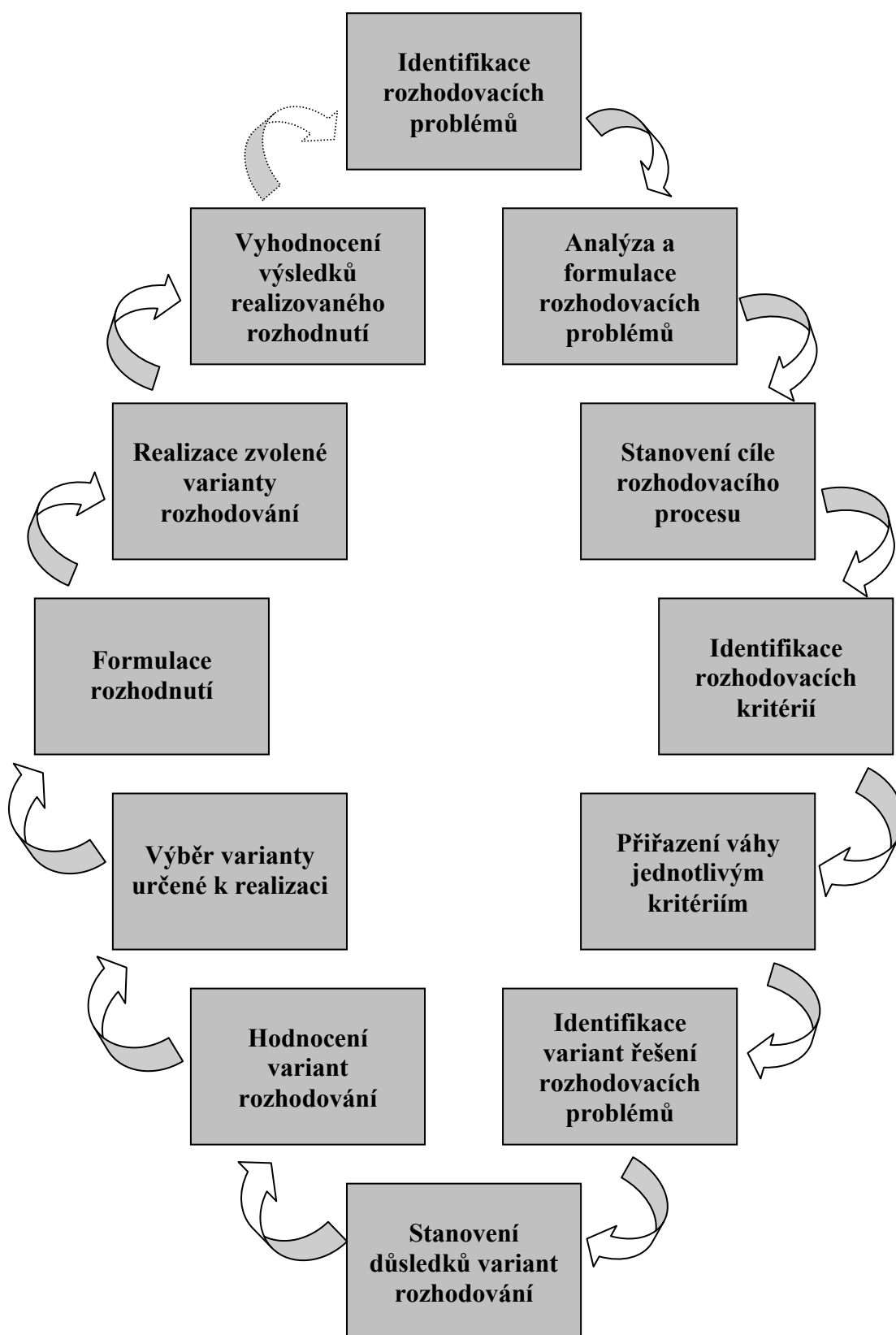
11. PŘÍLOHY

11.1 Příloha A: Příklad podoby jednotlivých kroků v rozhodovacím procesu





11.2 Příloha B: Grafické znázornění rozhodovacího procesu



Diplomové/Bakalářské práce
se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou/bakalářskou práci

Lišková, K.: Manažerské rozhodování

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoliv jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis